

SECRETARIO DE LA REVISTA

Cnl (R) Adolfo Pietronave

ENCARGADO Y ADMINISTRACION

Subof My (R) Miguel Angel Garcia

DIAGRAMACION

Sr. Juan Carlos Leiva

CORRECCION

Cnl (R) Adolfo Pietronave

Subof My (R) Miguel A. Garcia

DIRECCION

Luis M. Campos 480

1426 Capital Federal

IMPRESO EN:

Buenos Aires en los Talleres Gráficos de la ESG

SUSCRIPCION ANUAL: Descuento por MUPIM

PROPIEDAD INTELECTUAL Nº 191840

SUMARIO

- LA DIRECCION Y EL CONTROL ..... Traducción
- LA CRISIS DE NUESTRO TIEMPO ..... 2 Comodoro (R) D Octavio José García Mira
- LA CONCEPCION ESTRATEGICA OPERACIONAL ..... 6 Capitán D Néstor Mario Marensi
- VISION HISTORICA DEL CONCEPTO DE COOPERACION EN LA SOCIEDAD INTERNACIONAL ..... 7 Presbítero Guillermo L. Sánchez
- ANALISIS DEL CONFLICTO DEL GOLFO PERSICO ..... 11 Curso de Mandos Superiores
- MARISCAL DE CAMPO HELMUTH CONDE VON MOLTKE ..... 12 Coronel (R) D Federico G. C. Landaburu
- X • NARCOTRAFICO Y NARCOTERRORISMO EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES ..... 13 Coronel (R) D Héctor Aníbal Pipet
- PUNTOS DE VISTA SOBRE LA DISUASION CONVENCIONAL ..... 14 Coronel (R) D Félix Roberto Aguiar
- PODER Y AUTORIDAD. UNA PERSPECTIVA SOCIOLOGICA ..... 1 Licenciada Marta E. Fernández
- CRONICA ..... 1

Todos los derechos reservados. Hecho el depósito que marca la ley 11.723 - Concesión Nº 222.643. Los artículos firmados no implican la opinión de la Dirección y lo vertido en ellos es responsabilidad exclusiva de los firmantes.

# La Dirección y El Control

Traducción de la conferencia pronunciada por Patrice Paul Gaultier en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Francés, por la Secretaría Académica (1).

¿Deben desaparecer las funciones de dirección y control de los niveles intermedios de una empresa?

¿Tendremos en el futuro inmediato necesidad de esta jerarquía?

¿Encontraremos personal para cubrir estos roles?

Creemos que sería inútil eludir o ignorar estas preguntas que, quizá en forma menos abrupta, nos han formulado de diferentes maneras y en distintos ámbitos.

La existencia de la autoridad, su origen y su ejercicio son temas polémicos que hoy enfrentamos. Nuestro propósito no es tratar, en este momento, el conjunto de problemas de la autoridad y del poder. Esto sería demasiado extenso y escapa a la finalidad de este curso. Solamente nos plantearemos interrogantes sobre el ejercicio de la autoridad en el seno de una organización, con mayor precisión dentro de una empresa.

(1) Patrice Paul Gaultier es profesor del Instituto Francés de Gestión y consejero empresario del Grupo Convergencia.

¿Tiene sentido hoy el rol de dirección y control de las jerarquías intermedias? Y, sobre todo, ¿qué pasará dentro de diez años?

Muchos nos han dicho que los ejecutores rechazan ser dirigidos y controlados.

Esta afirmación, ¿qué significa?, ¿que los ejecutores ponen en duda la necesidad o la utilidad de estas funciones? O bien, ¿ellos se limitan a cuestionar al titular del cargo por sus aptitudes o por los mecanismos para su designación?

Algunos no titubean en negar la utilidad de toda función de roles, la mayoría se inclina por el segundo aspecto: un cuestionamiento casi personal.

Les proponemos reflexionar sobre el siguiente esquema:

1. En principio, algunas comprobaciones.
2. Después, como primer tema, el análisis de la función de roles. Esto nos llevará a referirnos a dos puntos:
  - a. ¿Para qué sirve la jerarquía?
  - b. ¿Qué esperan los subordinados de su jefe?
3. Más adelante, nos referiremos a la polémica sobre los titulares de las funciones cuestionadas.
 

Acá hablaremos sobre:

  - a. El estilo de dirección y control.
  - b. La concepción que un dirigente de nivel intermedio puede tener de su rol.
  - c. Los criterios de selección de los titulares.
4. Para terminar con la revisión de las políticas de promoción de las empresas.

## 1. LAS COMPROBACIONES DE HECHO

En principio, puede percibirse un rejuvenecimiento muy rápido de muchas empresas.

No existen estadísticas demasiado confiables como para establecer una pirámide de edades típicas de nuestras empresas. Uno de los especialistas consultados la comparó con la forma de una jirafa.

- una gran cabeza que, corresponde a los mayores de 55 años;
- luego una dilatación, entre los 55 y los 50 años;
- sigue un cuello largo y estrecho, de 50 a 30 años; y
- por fin un cuerpo abultado, los menores de 30 años.

Este grupo de gente menor de 30 años, un porcentaje que no conocemos con exactitud, espera hoy en la mayoría de las empresas. Es una generación que, por razones históricas y económicas, ha sufrido no pocos contratiempos y podemos decir que están mal predispuestos para aceptar fácilmente las obligaciones que los más viejos consideramos tradicionales en las empresas.

Los jóvenes, en general, han descubierto en el colegio y en la universidad que la disciplina es una noción muy relativa en el tiempo y en el espacio; han percibido, a veces lo han probado, que toda autoridad puede ser puesta en tela de juicio sin mayor riesgo. Para ellos, el "status" no es seguramente un tabú.

Agreguemos otro ingrediente: el alargamiento de la escolaridad. La población de los institutos de enseñanza secundarios y superiores ha crecido sensiblemente, más como consecuencia de un mercado de trabajo que se ha ido achicando que como requisito para acceder a mejores puestos.

Las migraciones internas, que han llevado a la población rural hacia las ciudades, también deben ser consideradas. Individuos aislados y familias enteras, sin ninguna tradición industrial, pasan brutalmente de la vida de pueblo, de la consistencia basada en la familia, en pequeños grupos sociales y, principalmente, en una considerable autonomía, a la fábrica o al taller con horarios fijos y sistemas de trabajo planificados por otros.

Particularmente para las empresas, debemos citar la feminización creciente del personal y, en general, para las ciudades, la urbanización, la proliferación de viviendas de emergencia, el desarrollo de los medios de comunicación social (especialmente la televisión) y la afluencia de trabajadores provenientes de países limítrofes.

Este breve bosquejo sociológico nos obliga a reconocer, aunque parezca una perogrullada, que la fábrica, el taller y la oficina de hoy no son más lo que fueron ayer; la composición humana es diferente y las obligaciones tradicionales se han vuelto intolerables para mucha gente.

## 2. LA POLEMICA SOBRE LA FUNCION DE ROLES

De lo hasta aquí expresado, ¿podemos deducir que la jerarquía no sirve hoy para nada? ¿O que su rol evoluciona? ¿O que ahora se dirige y se controla en otra forma?

Para responder a estos interrogantes, paradójicamente, debemos formularnos dos nuevas preguntas:

- a. ¿Para qué servía la jerarquía?
- b. ¿Qué espera la empresa de su rol?

### a. ¿Para qué sirve la jerarquía?

De hecho, muchas empresas, bajo la influencia tayloriana, habían separado las funciones técnicas de las funciones de roles de los ejecutores.

En este modelo encontramos dos tipos de jerarquías:

- los técnicos, cuya autoridad reposaba sobre su competencia para resolver técnicamente los problemas, su aptitud profesional y sus conocimientos específicos; y
- los conductores de hombres, encargados de encuadrar a los ejecutores, elegidos por su ascendiente natural, sus calidades humanas y su sentido de la responsabilidad.

Las calidades y cualidades de los técnicos derivaron, muy rápidamente, en nociones que tendieron, simplemente, a traducirse en diplomas.

El poder real de los conductores de hombres, al mismo tiempo, tendía a verse extrañamente limitado, ya que todas las decisiones que podemos llamar técnicas se les escapaban de las manos, mientras crecían los servicios especializados: planificación, métodos, mantenimiento, control de calidad, personal y todos aquellos que respondían a las características típicas de cada empresa.

Las empresas que no habían efectuado esta subdivisión de sus funciones esenciales, comenzaron a aplicar, no obstante, criterios de selección de sus encuadramientos basados en los conocimientos técnicos de las personas que iban incorporando a sus planteles.

Sobre algunos de estos temas volveremos más adelante.

### b. ¿Qué esperamos de este encuadramiento?

Podemos responder que, esencialmente, por una parte se trata de asegurar la ejecución de las decisiones tomadas en un nivel jerárquico superior, asegurar la repartición de las tareas entre los ejecutores, garantizar el orden, cuidar los métodos y procedimientos, vigilar que todos trabajen y activar la producción; por otra parte apunta a hacer respetar las pautas establecidas, sancionar las desviaciones de conducta, mantener un buen clima de trabajo y dar cuenta de los incidentes, para que los servicios especializados acudiesen para resolver las dificultades de su competencia.

Dentro de una situación como la descrita, estamos muy lejos del esquema que proponía Fayol, hace más de sesenta años, donde este encuadramiento, en cada nivel, debía "prever, organizar, coordinar, dirigir y controlar", debiendo además estar en condiciones de mantener al día una síntesis de la actividad del sector de su responsabilidad.

El modelo de Taylor, al aumentar la complejidad de la estructura empresarial, fue cercenando de a poco el poder que antes ejercían los jefes intermedios. Estos no podían cambiar los métodos, ni modificar las maquinarias, ni reestructurar las instalaciones. Obligados a informar constantemente a las múltiples autoridades que, según su propio criterio, interferían sus acciones, los jefes intermedios comenzaron a aparecer a los ojos de sus subordinados como una pantalla inútil entre ellos, los ejecutores, y quienes tomaban las decisiones.

Los beneficios que podía añadir con su acción ese jefe intermedio eran, para todos sus subordinados, casi nulos; por el contrario, la distorsión que él aportaba en las comunicaciones con los escalones superiores aparecía como nociva.

La función del encuadramiento técnico, en cambio, no sufría este tipo de cuestionamiento, ya que aportaba el apoyo de un conocimiento, de una competencia que los ejecutores no tenían.

Lo real es que el especialista sólo es competente dentro de su especialidad. Hoy y mañana, en distintos sectores de la empresa, él resuelve técnicamente el problema técnico que se le presenta. Pero un problema difícilmente pueda reducirse sólo a su aspecto técnico. No se puede disociar teóricamente la técnica de los hombres, los métodos y los comportamientos. Ellos interaccionan: el método puede inducir a nuevos comportamientos; los comportamientos pueden desnaturalizar el método.

Toda visión mecanicista de una célula humana es falsa o, por lo menos, aproximada, ya que un grupo de hombres es un cuerpo viviente que reacciona ante toda presión, pero lo hace en forma biológica, no cibernética.

La intervención de un agente extraño sobre una célula para decidir lo que ella debe hacer y, sobre todo, cómo debe hacerlo, suscitará inevitablemente un fenómeno de rechazo. Todas las dificultades menores serán sacadas a la luz para disminuir y, en el límite, reducir a cero el prestigio técnico de aquello que se considera como agresor.

En este caso, el ejecutor está convencido de su capacidad para hacer la síntesis del problema mucho mejor, o al menos más fácilmente, que el especialista y cree ver mucho mejor que aquél las interacciones entre los aspectos meramente técnicos y el problema en cuestión.

Entonces, nos preguntará: ¿para qué buscar un especialista para decidir qué y cómo hacer? Y él mismo se contestará: es inútil, porque nosotros ya vemos con mayor claridad las consecuencias de las decisiones que tomará el técnico.

Con una óptica parcial, este razonamiento no está desprovisto totalmente de fundamento.

Surge así la necesidad que el especialista no se limite a conformarse con el mero reconocimiento de la estructura; debe lograr que los ejecutores lo acepten.

Ensayemos ahora otro análisis del problema del encuadramiento sobre parámetros distintos.

Muchas empresas, y acá estamos pensando no sólo en las grandes empresas estatales sino también en algunas privadas, han confundido dos nociones: la función y los cargos, buscando satisfacer las motivaciones de vanidad de su encuadramiento, su deseo de singularizarse, de recibir un reconocimiento por su capacidad.

Así, por error o por complacencia, se van multiplicando los cargos y aparecen nuevas denominaciones, que hacen creer a sus titulares que esos cargos son importantes.

En consecuencia, a lo largo de la línea jerárquica se van creando funciones intermedias, los canales de dirección y control se estiran, el número de niveles se multiplica. Es evidente que en una estructura de este tipo la diferencia entre los distintos niveles tiende a disminuir hasta llegar a hacerse imperceptible para los no iniciados: los ejecutores.

¿Cuál es la diferencia entre un jefe y un segundo jefe de servicio? ¿Cuáles son los poderes suplementarios del jefe con respecto al segundo jefe? ¿Para qué sirve el segundo jefe?

Nosotros no podríamos explicar las verdaderas razones que justifiquen su existencia. Creemos sinceramente que la multiplicación de niveles jerárquicos desvaloriza la función de encuadramiento. En el fondo, es vaciarlo de contenido, de sustancia. Si, en este contexto, los subordinados cuestionan su utilidad, nos parece totalmente normal y hasta realmente sano.

Podemos concluir que, en ciertas estructuras, efectivamente se han multiplicado innecesariamente los niveles jerárquicos. Pues bien, los subordinados constatan la falta de poder de sus jefes, están convencidos que sus funciones son inútiles. El haber aceptado la razonabilidad de este cuestionamiento, no significa que nos hayamos sumado a quienes sostienen la inutilidad de la función de encuadramiento. Es conveniente ir mucho más lejos en el análisis y determinar si los subordinados esperan algo de sus jefes y, si fuera así, qué esperan.

c. ¿Qué esperan los subordinados de sus jefes?

La primera respuesta que se obtiene al realizar este tipo de encuestas es la siguiente: los subordinados esperan que su jefe decida y que decida por sí mismo.

Dicho con otras palabras: que el jefe tiene poder y lo ejerce.

Esta respuesta es muy lógica, pues en toda empresa es necesario decidir constantemente.

Si ningún subordinado puede resolver un problema, porque la decisión desborda su ámbito de competencia, y el jefe no lo resuelve o los resultados de su decisión no son claros, lo que es lo mismo, paraliza progresivamente su estructura. Sus subordinados le reclamarán por su ineficiencia.

Si ese mismo jefe se contenta con trasladar el problema a un nivel superior y no resulta evidente que está realizando todos los esfuerzos para obtener una solución rápida y efectiva, sus subordinados dirán que él no sirve para nada.

Adoptar un punto de vista tan simplista podría conducirnos a dudar de la utilidad de una parte no despreciable del encuadramiento de las empresas. Lo acertado es establecer los niveles estrictamente necesarios, estructurar los cargos imprescindibles, darles poder suficiente a quienes los ocupan y, una vez que hayamos hecho todo esto, exigirles que lo ejerzan.

La segunda respuesta es: los subordinados esperan que su jefe los cubra y los defienda.

Se trata aquí de una necesidad de seguridad. Es preciso que alguien asuma la responsabilidad de ciertas decisiones particularmente difíciles o delicadas, que alguien cubra las iniciativas del grupo, que alguien lo defienda de los otros grupos o servicios de la empresa.

Incluso, pensamos que esto es particularmente importante, el grupo espera que su jefe lo proteja de la jerarquía superior, pues es convicción generalizada que aquel nivel no sabe muy bien lo que ellos hacen y, probablemente, abrigue malas intenciones hacia el grupo.

Los subordinados quieren el apoyo de un jefe que tenga peso en la empresa, que sea capaz de "jugarse" por su gente, que si es necesario "se plante" frente a la jerarquía superior.

El jefe que no responde razonablemente a estas expectativas, es un inútil.

La tercera respuesta apunta a que el jefe facilite su propio trabajo y que le asegure cierto número de conexiones y relaciones con otras dependencias de la empresa.

Las empresas, en general, son cada vez más grandes y más complejas, sus organizaciones evolucionan permanentemente, pero mantienen una característica inmutable: es necesario saber golpear la puerta adecuada para ver a quien puede dar una respuesta o solucionar un problema.

Los subordinados, de hecho, no piden a su jefe que les asegure por sí mismo todas estas conexiones, esperan sí que él sea capaz de indicarle la puerta adecuada donde recurrir en caso necesario. Luego, le asignan un rol de facilitación.

Algunos jefes, con un estilo muy posesivo, quieren monopolizar las relaciones externas y se sorprenden al chocar con la actitud polémica de sus subordinados. Ellos se sienten perfectamente capaces, y a veces mejores, para mantener estas conexiones una vez que han sido organizadas.

Los jefes que proceden así buscan ejercer el patrimonio de la influencia sobre su personal y filtrar toda ingerencia exterior. Cuando los subordinados perciben la imposición de esta dependencia total tratan de rebelarse, rechazan este sistema casi carcelario y procuran evadirse.

La cuarta espera de los subordinados es funcional. Ellos reclaman de su jefe que se les aclare el porvenir, que los oriente y los mantenga informados, que sea capaz de prever.

Las dificultades con las que mayormente tropiezan los subordinados son causa de la incapacidad para resolver un problema. Frecuentemente, la cantidad de opciones posibles para hacer frente a una situación puede llegar a paralizarlos.

Si el jefe no juega el rol de reductor de inseguridades, si no lo ayuda a situar correctamente sus acciones, el subordinado reaccionará agresivamente contra él, lo hará responsable de su sensación de incapacidad o de impotencia. En fin, el subordinado espera de su jefe una ayuda, necesita su asistencia cuando está en dificultades. No quiere un jefe absorbente que lo controle constantemente, pero sí que sea accesible y esté disponible para ayudarlo a resolver los problemas que se le presentan.

No le pide a su jefe que le diga cómo hacer, ni que pase todo el tiempo mirando qué y cómo hace; quiere tener la certeza de poder consultarlo por propia iniciativa, saber que tiene

apoyo en caso de dificultades y que alguien lo ayudará si se lo pide.

El jefe demasiado ocupado, ausente o muy apurado no podrá cumplir este rol de asistencia y frustrará profundamente a sus subordinados.

Todos conocemos ese tipo de jefes que, cuando se les pide una entrevista urgente sacan su agenda y dicen: pasado mañana, a las ocho. El subordinado que tiene un jefe muy ocupado está huérfano.

Sin pretender haber agotado el tema, podemos afirmar que la mayor parte de los subordinados espera algo de su jefe.

En resumen, que haga las cosas que ellos no pueden hacer, que no saben hacer o que no quieren hacer. Digamos que esperan un cierto valor agregado.

### 3. LA POLEMICA SOBRE LOS TITULARES DE LAS FUNCIONES CUESTIONADAS

Veamos, en principio, el estilo de dirección y control, enfatizando en su tratamiento la concepción que un dirigente, en particular en los niveles intermedios, puede tener de su rol.

Es evidente que los subordinados discuten hoy el estilo de dirección y control que experimentan, pero a veces no se pondera lo suficiente la percepción crítica que ellos tienen acerca del modo en que sus jefes conciben esa función.

En términos generales, los subalternos rechazan que se les diga cómo y nada más que cómo, hacer las cosas. Quieren que se les explique el porqué de sus acciones, que se les muestren los objetivos perseguidos, que se les dé más libertad en la elección de los procedimientos. No quieren ser tratados como niños, pelean para ser considerados como adultos capaces de comprender las informaciones, aptos para tomar iniciativas y en condiciones de elaborar informes válidos.

Ciertamente, estas motivaciones no son siempre puras; es más, muchas veces son francamente contradictorias. Por ejemplo: se pide información verdadera, pero se discute la veracidad de la primera información inquietante que se recibe. Esta es

una conducta muy común, se quiere ser informado como adulto, pero a la vez se desea vivir en el ambiente de seguridad de los niños.

El rechazo a un comportamiento demasiado condescendiente aparece con bastante claridad; es que, por lo general, los jefes condescendientes no suelen ser adecuadamente justos ni demasiado equitativos.

No obstante, existe el deseo de poder negociar con los niveles jerárquicos, dar a conocer la propia opinión, hacer valer su punto de vista para influir no sólo sobre su propia labor, sino también sobre el conjunto de la organización.

En este contexto, ¿cómo podríamos hacer evolucionar el estilo de dirección y control?, ¿cuál sería el procedimiento adecuado para inducir conductas dirigenciales que sirvan para satisfacer, a la vez, los intereses de la empresa, las expectativas de los dirigentes y las esperas de los subordinados?

Los cursos orientados a proporcionar esta capacitación son útiles, pero nada reemplazará la introspección que debería realizar cada dirigente sobre la forma en que está jugando su rol.

No son muchos los dirigentes que, a lo largo de sus carreras, han empleado un tiempo prudente para tomar conciencia de su propio comportamiento, su estilo de liderazgo y su capacidad de comunicación.

Los cursos pueden ser necesarios; la introspección es imprescindible.

En todos los niveles de la jerarquía dirigencial puede observarse un fenómeno de mimetismo: los jefes de servicio o dependencia se comportan, en forma general, como lo hacen los dirigentes de los niveles superiores; podríamos llegar a decir que los imitan. Así el comportamiento de los dirigentes de los niveles superiores influye considerablemente sobre las conductas y actitudes de los dirigentes de los niveles inmediatamente inferiores, en forma sucesiva.

En consecuencia, si el encuadramiento superior no modifica, por ejemplo, su estilo de liderazgo, será en vano esperar una modificación sensible en el estilo de las jerarquías intermedias. Algunos podrán innovar en la materia, pero este temperamento

trae aparejado el riesgo de ser percibido por los otros dirigentes como una crítica a su propio estilo.

La experiencia nos indica que no se puede, sin correr ciertos riesgos, salirse del estilo admitido por el conjunto de la organización. Va en esto la cohesión del cuerpo social y la práctica dice que es algo que no podemos debilitar impunemente.

Pasaremos entonces a considerar los criterios de selección del encuadramiento, de los cuales podemos retener, como principales y posibles, los siguientes:

- la antigüedad;
- los títulos habilitantes;
- la competencia técnica;
- la aptitud creativa;
- la capacidad para motivar a un grupo;
- la variedad de experiencias;
- el rigor de gestión;
- la manera de encarar sus objetivos; y
- la capacidad de adaptación.

¿En qué orden de importancia decreciente los emplearía usted para seleccionar los candidatos a una promoción?

Hace muchos años se privilegiaban la antigüedad y la competencia técnica. Muchas veces se confundió la habilidad para resolver los problemas técnicamente difíciles con la capacidad para manejar un grupo humano. Con este criterio se eligió al mejor técnico. En la mayoría de los casos, quien hizo la designación fue sorprendido por la incapacidad del nuevo jefe para alcanzar un nivel de síntesis en su flamante puesto y lo vio sumergido en las tareas de sus subordinados, trabajando a un mismo nivel que ellos, en lugar de hacerlo en su propio nivel.

Como ejemplo elemental de esta afirmación podemos decir que el mejor mecánico puede no ser el mejor jefe de taller, si no resiste la tentación constante de meter mano en todos los motores rebeldes pues, en el tiempo que ocupa en la reparación, desatiende su responsabilidad principal: dirigir y controlar toda la actividad de su taller.

Por supuesto, no estamos tratando de demostrar que se debe elegir a alguien que no conozca nada, pero los clásicos de la

organización escribían: "ya que para todo jefe la competencia técnica es menos importante que el control de gestión, cuídemos el criterio de selección a medida que avancemos en la escala jerárquica".

Siguiendo con los ejemplos, es imposible para el jefe de un laboratorio medianamente complejo ser, simultáneamente, el mejor químico, el mejor físico y el mejor ingeniero electrónico. Parece ser que, en este caso y en otros similares, la capacidad para motivar a su equipo y organizar las tareas interdisciplinarias surge como la condición más necesaria.

Llegar a hacer trabajar a un conjunto de personas con habilidades profesionales distintas, diferente lenguaje y actitudes muy personales, dejar de lado sus quereñas internas, motivarlas en el sentido del interés general de la empresa y llegar a canalizar sus energías en las tareas impuestas, no es un problema de fácil solución.

Retener un criterio de preferencia para la competencia técnica va, en principio, contra algunas tradiciones y no asegura en modo alguno haber logrado una adecuada designación. Este dirigente debe confrontar con sus subordinados, que sólo creen en la competencia profesional, y sabiéndose menos competente que ellos, necesita estar seguro de poder aportarles mucho en otros temas de su responsabilidad, para que su autoridad le sea reconocida.

La complejidad que ha ido adquiriendo la empresa moderna determina que las capacidades técnicas formen un ámbito de conocimientos y habilidades que exceden las capacidades del dirigente responsable de la dirección y el control. Por lo tanto, no puede controlar la totalidad de los procedimientos por otro método que no sea evaluar la eficiencia o la ineficiencia de los resultados que se obtengan. Además, estos conocimientos técnicos y la educación que implican, imponen al dirigente un estilo de liderazgo muy distinto al que se empleaba para dirigir hombres no especializados y con bajo nivel de educación.

Lo que los sociólogos especializados han dado en llamar la estructura de capacidades técnicas, ha producido en las empresas con mayor grado de sofisticación en maquinarias y equipos, un mayor grado de autonomía de los técnicos en la capacidad

de decisión y en el desarrollo de canales de comunicación (vertical y horizontal), generalmente informales, que parcialmente escapan al control estrecho y directo del dirigente no especializado y que, de hecho, puede llegar a no cumplir exactamente con las formalidades tradicionales de la jerarquía vertical.

Veamos ahora otro de los criterios de promoción: el rigor de gestión.

En nuestra opinión, hemos dado demasiada importancia a este criterio en los últimos años. Deseamos que nos comprendan bien, no está en nuestro propósito minimizar la importancia de una buena gestión, pero estamos convencidos que un dirigente no puede contentarse con sólo administrar, no puede limitarse a ejecutar un mero control de gestión, por más correcto y eficiente que fuese.

Las estructuras necesitan ser motivadas, hay que darles un estilo de liderazgo; el dirigente debe suscitar la acción, insuflar el dinamismo, despertar el entusiasmo y el orgullo por las tareas que se ejecutan.

Estas características, indispensables para el dirigente de hoy, exceden en mucho la simple gestión administrativa.

Las empresas modernas y eficientes, después de algunos años han seleccionado criterios que privilegian la capacidad para alcanzar los objetivos.

Esto es particularmente importante para la jerarquía superior, puesto que busca dirigentes responsables con los cuales la empresa, tenga un grado razonable de certeza que serán capaces de lograr los objetivos en que están comprometidos.

Pero si nos limitamos a juzgar sólo por las metas alcanzadas, nuestra visión será estrecha. Debemos considerar también cómo y a qué precio han sido alcanzados los objetivos.

Tomemos, por ejemplo, dos jefes de sectores comerciales.

Uno consigue un aumento rápido de sus cifras de ventas al cabo de los primeros 18 meses, pero la marca de fábrica se degrada, ya que el servicio posterior a la venta está mal organizado; los pedidos disminuyen y comienzan a perderse clientes.

El segundo, en el mismo período, tiene un crecimiento más lento de sus cifras de venta, sus costos son más elevados, pero

la imagen de la marca de fábrica es excelente y las relaciones con la clientela son óptimas.

¿Cuál es el más apto? Debiéramos concluir que un exceso énfasis puesto en el logro de los objetivos, de una concepción estrecha que no adjudique demasiada importancia a los métodos empleados y a la relación costo-beneficio, puede inducir a los dirigentes de los niveles intermedios a adoptar conductas de búsqueda de la eficacia inmediata a cualquier precio, dejando tras de sí una tierra arrasada.

No podemos dejar de mencionar los títulos habilitantes, tema en el que mucho se ha avanzado en los últimos años, pero que todavía aparece como uno de los grandes "tabúes" para la promoción de personal.

Las características dinámicas y cambiantes del mundo en que vivimos, con el avance constante de la ciencia y la tecnología, requiere la actualización permanente de los conocimientos.

¿Puede un título adquirido hace 20 años dar una suerte de derecho a avanzar a lo largo de toda una carrera? ¿Debemos tener en cuenta, para ascender a una persona, un diploma obtenido hace 15 años si su titular no se ha actualizado sistemática o asistemáticamente?

Si se nos pidiese un criterio, diríamos que en las fichas de personal de una empresa, a partir de los 5 años de la obtención de un diploma, debieran quedar en blanco la aptitud, si quien lo recibió no acredita la actualización de sus conocimientos.

Para terminar, un último criterio: la capacidad de adaptación.

En ese mundo de rápida evolución, que acabamos de describir, la flexibilidad para adaptarse a situaciones nuevas, el criterio para discernir los elementos que realmente han cambiado de lo que es un cambio aparente, la ubicuidad para reglar el comportamiento en función de las circunstancias o de los grupos con los cuales se debe interactuar, la habilidad para innovar métodos y procedimientos son cualidades que se hacen primordiales.

Esta capacidad de adaptación requiere una gran madurez intelectual y emocional, para no imponer a sus subordinados un modelo propio. Aceptando la existencia de sistemas cultura-



les radicalmente diferentes del propio, aplicar un criterio flexible para inducir y convencer, sin renunciar a su sistema de valores ni a su personalidad.

Tal actitud puede ser, a la larga, verdaderamente agotadora, casi disolvente, y hasta llevar al dirigente al desequilibrio emocional. Es un problema de salud mental.

Denuve escribía al respecto: "La piedra de toque de la salud mental no es la adaptación en sí, sino la capacidad del sujeto para proceder a readaptaciones sucesivas sin perder el sentimiento de su propia continuidad en el tiempo. En las grandes empresas de los países desarrollados, la salud mental de muchos dirigentes está gravemente aquejada. La jerarquía ha perdido ese sentimiento de su propia continuidad en el tiempo".

Pero no es suficiente que examinemos los criterios que son utilizados por los responsables de la selección y promoción de personal; es necesario que nos preguntemos qué importancia dan los subordinados a estos criterios que hemos comentado rápidamente, cuáles son los que a sus ojos legitiman la autoridad del jefe y cuáles objetan.

La respuesta no es fácil ni única, ya que está influenciada por las tradiciones del cuerpo social de la empresa y, sobre todo, por las ambiciones no confesadas y las esperanzas fallidas. Indiscutiblemente, la antigüedad y la edad serán fatalmente discutidas, en tanto en la empresa, como ya hemos visto, la masa menor de 30 años nunca fue tan numerosa.

Sin embargo, estas consideraciones no deben llevarnos a optar por un criterio negativo de selección, como algunas empresas tienden a hacerlo hoy.

La competencia técnica es, a veces, citada por los subordinados como ingrediente mayor de la autoridad, sobre todo por los más jóvenes.

Ahora bien, la competencia técnica, si está sola, no es basteamiento suficiente de la autoridad del jefe, especialmente si éste delega en demasía otro tipo de responsabilidades de la función.

Sólo los muy jóvenes, marcados todavía por el colegio o la universidad, le dan mucha importancia. Todavía los deslum-

bra la magia del saber. Los individuos maduros han aprendido que el saber ser y el saber hacer son mucho más importantes.

En cuanto al logro de los objetivos, si bien los subordinados aprecian a un jefe capaz de alcanzar metas ambiciosas, son muy sensibles a los métodos y procedimientos que emplean y rechazan al dirigente que se sobrevalúa por las realizaciones brillantes a cualquier precio.

Los subalternos valoran la capacidad del jefe para comprender la actitud del grupo y su estilo y, en consecuencia, adaptar la actitud y su propio estilo, sin perder su personalidad. Esto requiere un delicado balance, pues el dirigente que se guía demasiado por la mentalidad de sus subordinados, disminuye su prestigio, pues perdió su personalidad al confrontarla con el grupo.

Los subordinados más jóvenes esperan de sus jefes lo mismo que los adolescentes reclaman a sus padres: recibir motivaciones y tomarlas, mientras que simultáneamente ejercen el derecho de oponerse para poner a prueba el bien fundado, para afirmar su personalidad. En este juego casi dialéctico, la falta de oposición jerárquica deja al subalterno casi tan huérfano como en el caso del dirigente demasiado ocupado.

En cuanto a los títulos habilitantes, son respetados sólo por aquellos subordinados poseedores también de un diploma; el resto los rechaza como criterio de promoción. No obstante, conservan aún un resto de los privilegios tradicionales, pero la atmósfera empresaria actual, como mínimo, descubre su valor.

Un caso algo similar es el de los dirigentes que justifican su autoridad de hoy por los servicios que prestaron ayer. Olvidan que la autoridad es un bien precario, que hay que revalidarla cotidianamente. Su único cimiento sólido reside en la eficiencia de la actividad que se está desplegando en este momento. Es decir, la capacidad creativa, la habilidad para motivar a un equipo, la constancia para ayudar a sus subordinados, formarlos, estimularlos para superarse y hacerlos progresar.

Ciertamente, no debemos olvidar el peso psicológico de la estructura superior y sus reflejos defensivos, la importancia de los modelos de carrera y las complicidades que de éstos resulta.

En este caso, los subordinados respetan a su jefe únicamente porque está por encima de ellos. Están esperando su turno para aprovechar una promoción de ese estilo. Si minan demasiado esa autoridad, como el dirigente ha salido de sus mismas filas, pueden llegar a deteriorar sus posibilidades de avanzar.

No nos engañemos, estas actitudes son eminentemente burocráticas y llevan al término riesgoso de esclerizar la jerarquía.

#### 4. BASES PARA UNA REVISIÓN DE LAS POLÍTICAS DE PROMOCIÓN DE LAS EMPRESAS

Si bien cada empresa es un fenómeno único e irrepetible, nos arriesgamos a esbozar algunos criterios compatibles, pues si aspiramos a formar una jerarquía capaz de dirigir mañana en un contexto difícil, es necesario rever las políticas de promoción.

Veamos algunas reglas:

- Ayudar a aquellos que aceptan los puestos con altas responsabilidades de dirección y control, privilegiarlos a nivel remuneración; regular las promociones de los que ocupan cargos de asesoramiento a partir de una evaluación completa de su rendimiento.
- Procurar que los dirigentes que acceden a los más altos niveles de decisión hayan tenido una alternancia equilibrada entre los puestos de dirección y control y los cargos de asesoramiento; prever este proceso de formación.
- Evitar la contratación directa para puestos de alta dirección y cargos de asesoramiento de gran gravitación. Si la empresa no puede cubrirlos con su gente, sería conveniente pensar en equipos antes que en individuos aislados.
- Exigir que los jóvenes den sus primeros pasos dirigenciales en puestos de dirección de los niveles inferiores. Tan pernicioso es retrasar innecesariamente la toma de responsabilidades, como delegarlas prematuramente en quien no está suficientemente maduro para ejercerlas.

Dejar de recompensar a los que no tienen trayectoria y, simultáneamente, no sancionar gravemente el primer error.

Es cierto que para saber dirigir es necesario haber obedecido antes. Pero esto no implica que el simple hecho de haber obedecido, más o menos dócilmente, a lo largo de 25 años, capacita a un individuo para dirigir.

Porque a dirigir debe aprenderse de joven, en los lugares de ejecución de la empresa, pues mandar es enfrentarse a los otros cara a cara y, mientras más se posterga esta confrontación de voluntades, más difícil es adquirir la libertad de espíritu para hacerlo. No es en los sillones de los escritorios donde los jóvenes dirigentes pueden entrenarse. Por el contrario, el jefe "de oficina" puede habituarse a reemplazar el contacto humano por los papeles; el entusiasmo y la energía, por las reglamentaciones o la lógica del sistema. Así se acostumbra demasiado a privilegiar las formas en detrimento de los contenidos.

La empresa moderna necesita un cuerpo dirigente que no se aferre exclusivamente a la tranquilidad y seguridad como valores esenciales; debe aceptar el riesgo y no tener miedo.

Si queremos una dirigencia que sea realmente tal es necesario que haya aprendido a vivir peligrosamente, que sepa que nada está definitivamente adquirido, que una carrera no está nunca jugada porque cada día se la pone en juego, que el hecho de ayer no implica el hecho de mañana.

Será necesario luchar contra la concepción burocrática de una carrera empresarial lineal, de progresión casi constante. Ningún dirigente tiene derechos adquiridos de antemano; los tiene con carácter precario y debe revalidarlos a diario. En teoría, los únicos que podrían postular una promoción son aquellos que están listos a afrontar el riesgo de un fracaso y asumir las consecuencias. Para ponerlo en práctica humanamente, tendríamos que estar convencidos que un dirigente, luego de un grave fracaso, no necesariamente debe ser despedido si la empresa tiene otro rol para darle y, también, aceptar que ese accidente no lo invalida por vida para volver a ocupar un puesto de dirección.

Lo que hasta ahora se hizo mal, puede destacarse si así queremos. Ciertamente el contexto local no es el más adecuado, el deseo de seguridad es traumáticamente inmovilizador de iniciativas.

La dirigencia presente tiene que exponer claramente su escala de valores. Si no convencen a los que vienen detrás, si ellos rechazan la carrera que se les ofrece, tratarán de removerla para reemplazarla. Es demasiado grave, si se produce una fractura, aunque los jóvenes ejecutivos sean muy inteligentes, muy brillantes.

La actual dirigencia surgió de una época donde había escasez de personal capacitado, donde las empresas buscaban conservar, a todo precio, aquellos que pudieron incorporar. Hoy, y mañana más, hay una gran disponibilidad de individuos formados, que querrán jugar bien el juego que les proponga la empresa y aceptarán los riesgos, harán carrera. El resto vegetará o se replegará, cortésmente, sobre la función pública.

