

## **CAPÍTULO 4: SISTEMA DE JEFATURA Y GERENTES.**

### **4.1.- Autoridad y Sistema de Jefatura.**

En el segundo capítulo del presente trabajo de tesis, quedó asentado qué es un *Sistema* y por qué la *Organización es un sistema*.

Como se recordará, *un sistema es un todo que consta de dos o más partes. Un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de sus propiedades o funciones esenciales. El desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado*

En esta perspectiva, una Organización es *un sistema de recursos estructurados en torno al propósito de lograr fines específicos*.

Precisamente, esos *recursos o partes* de la Organización se conforman por una serie de recursos productivos (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral), los cuales interactúan de manera interdependiente, para lograr el propósito o fin del sistema como un *todo*, es decir, como unidad indivisible o conjunto funcional.

Cabe reflexionar que, cada uno de los recursos productivos mencionados con antelación, son necesarios e importantes para que toda Organización logre generar la riqueza o productividad específica, que la sociedad le demanda. Sin embargo, estos recursos

productivos no son suficientes por sí solos, para lograr el propósito o función del sistema organizacional, ya que deben ser gerenciados, es decir, deben ser optimizados.

Por lo tanto, el sistema organizacional debe ser optimizado en su conjunto, para que pueda funcionar en forma adecuada. Y, la responsabilidad de optimizar el sistema en su conjunto, es decir, como un *todo*, recae en la *Autoridad*. Esto, debido a que, como observa Abraham Nosnik, quien representa formalmente al sistema productivo, es la *autoridad*, ya que ésta es responsable de que el sistema cumpla con su objetivo, de la manera más eficiente <sup>70</sup>.

Pero, ¿Cuál es en concreto, la justificación de la existencia de la *Autoridad*, en un sistema productivo?

Al respecto, Ricardo Yepes y Javier Aranguren, reflexionan lo siguiente:

“En la acción humana, cabe una pluralidad de medios buenos para un mismo fin (...) Esta pluralidad posible de medios, exige una autoridad que decida de qué modo, entre los varios posibles, se harán las cosas (en qué plazo, con qué estrategia, etc.). Esa decisión, es solidaria de asignar una tarea concreta a cada uno de los que participan en una obra común. Se trata de efectuar la división del trabajo entre los miembros del grupo. Por tanto, la primera función de la autoridad es unificar la acción común mediante la elección de los medios y el reparto y coordinación de las tareas. Esto puede llamarse, *función organizadora de la sociedad*. La legislación del Estado, de las instituciones y de las autoridades grandes y pequeñas (un guardián de tráfico, el jefe de personal de una empresa, etc.) consiste en ordenar la diversidad de fuerzas y posibilidades que se plantean en unas circunstancias concretas (desde la política económica a la distribución del tráfico en un cruce especialmente problemático)” <sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> NOSNIK, Abraham. “Comunidades de Inteligencia Comunicativa: Desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico”, en Octavio Islas y Fernando Gutiérrez (coordinadores) **Internet: el medio inteligente**, México, D.F.: CECSA y Tec de Monterrey, 2000, pp. 7-8.

<sup>71</sup> YEPES, Ricardo y Javier Aranguren. **Fundamentos de Antropología: Un ideal de la excelencia humana**, EUNSA, Navarra, 1999, p. 239.

A su vez, Peter Drucker, subraya que la Organización:

“Necesita poder para tomar decisiones que afectan a las personas – a quién contratar, a quién despedir, a quién ascender. Necesita poder para establecer reglas y disciplina, que son necesarias para producir resultados – v. gr., asignación de oficios y tareas a individuos, y establecimiento de horas de trabajo. Necesita poder para decidir qué fábricas construir y en dónde, y cuáles cerrar. Necesita poder para fijar precios”<sup>72</sup>.

Bajo estas premisas, la *Autoridad* constituye el poder formal y legitimado, mediante el cual se organizan, gestionan u ordenan los diferentes recursos y procesos productivos, para alcanzar de la mejor manera posible, los objetivos superiores comunes que persigue el sistema organizacional, en su conjunto.

Ahora bien, quien ostenta la *Autoridad* (poder formal y legitimado) en la Organización es, el *sistema de jefatura*.

Al respecto, Abraham Nosnik, observa que:

“En una empresa grande, típicamente encontramos un sistema de jefatura integrado por varios niveles, siendo los más importantes: alta dirección, dirección, alta gerencia, gerencia (también llamada gerencia media), mandos intermedios (integrados generalmente por subgerencias y jefaturas) y colaboradores. En empresas micro, pequeñas y medianas, el sistema de jefatura no está tan diferenciado, pero algunas de las funciones específicas aquí en dos o más niveles, se llevan a cabo en éstas últimas, en un solo nivel”<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> DRUCKER, Peter F. La Sociedad Post-Capitalista. Editorial Norma, Bogotá, 1994. p. 116.

<sup>73</sup> NOSNIK, Abraham. Comunicadores y Organizaciones: La Planeación y Gestión efectiva de sus procesos, Mimeo, México, 1995, p. 38.

Las características de cada uno de estos cinco niveles de jefatura y un sexto sin responsabilidad de supervisión de terceros, según Abraham Nosnik, son las siguientes:<sup>74</sup>

La *Alta dirección*, define la misión, la visión de futuro, los valores corporativos y los objetivos y las políticas generales de la empresa, así como los resultados de la organización como un todo. La alta dirección, se integra por la máxima autoridad funcional de la organización y los puestos que le reportan, es decir, la dirección general (o su título equivalente, por ejemplo, vicepresidencia ejecutiva) y su equipo de colaboradores directos.

La *Dirección*, el segundo nivel jerárquico en importancia, se encarga de comunicar las directrices de cada una de las áreas de la organización o, en el caso de empresas corporativas integradas en grupos industriales o comercializadoras o de servicio, los directores son cabeza de las diferentes unidades estratégicas de negocio que componen al grupo, y se encargan de comunicar el rumbo y sentido de futuro de las mismas y su integración al resto del grupo.

La *Alta gerencia*, puede también entenderse de dos formas distintas. Dentro de una empresa grande y corporativa se encarga de la planeación operativa de las áreas funcionales. Sin embargo, en grupos industriales que operan plantas de manufactura o de grandes cadenas comercializadoras y de servicios, la alta gerencia corresponde a las gerencias generales de este tipo de unidades (fábricas, tiendas de autoservicio, almacenes, cafeterías, los diferentes campus de una misma universidad que operan en distintas partes una ciudad o están ubicadas en distintas regiones del país, etc.).

---

<sup>74</sup> Ibídem, pp. 38-41.

La **Gerencia**, define los objetivos y la operación de las diferentes unidades productivas.

Los **Mandos intermedios**, organizan las reglas operativas de los diferentes equipos humanos de la base de la Organización.

La gerencia y los mandos intermedios –prosigue Nosnik- tienen la grave responsabilidad de organizar, supervisar, integrar y motivar, además de controlar, las operaciones de la Organización. En este sentido, son niveles que requieren de mucha comunicación y calidad en la información para poder enfrentar exitosamente sus funciones. Tradicionalmente, en la mayoría de las organizaciones, en estos niveles se rompe la comunicación entre los niveles altos de la organización (alta dirección, dirección y alta gerencia) y los niveles más bajos de la misma.

Finalmente, los **Colaboradores**, son personas que no tienen responsabilidad de jefatura y por ello, nadie les reporta en la organización. Son los responsables de los objetivos de sus propios puestos y los medios (en cuanto a enfoque o estilo de desempeño, principalmente) para poderlos alcanzar, puntualiza Nosnik.

Con base a las ideas expuestas hasta el momento, necesariamente un sistema organizacional debe ser gerenciado con efectividad, es decir, debe ser gestionado de manera eficaz y eficiente. Y, esto, nos remite al tema de la Gerencia y sus funciones, que se aborda a continuación.

#### 4.2.- La Gerencia y sus funciones.

Las funciones tradicionales de la Gerencia, fueron descritas por el empresario e ingeniero francés, Henri Fayol, en su obra de mayor influencia *Administración General e Industrial*. Estas funciones clave de la gerencia, son las que se conocen como los elementos básicos del proceso administrativo: *planear, organizar, dirigir y controlar* <sup>75</sup>.

**Planear**, significa a la vez calcular el porvenir y, prepararlo. Es decir, escrutar el futuro y articular el programa de acción.

El programa de acción es, a la vez, el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad. Es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.

**Organizar** una empresa, es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal.

Pueden hacerse en este conjunto, dos grandes divisiones: el organismo *material* y el organismo *social*. Organizar, es constituir el doble organismo: material y social de la empresa.

Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal, el cuerpo social, debe ser capaz de ejecutar todas las operaciones que comporta la empresa.

---

<sup>75</sup> FAYOL, Henri. **General and Industrial Management**, International Management Institute, Ginebra, 1929.

Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la *Dirección*.

Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad.

Para cada jefe, la *dirección* consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa.

Finalmente, en una empresa, el *Control* consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a las reglas establecidas.

Tiene por objeto señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo; a las cosas, a las personas, a los actos.

Precisamente, a través de las acciones del proceso administrativo, la Gerencia *administra*, es decir, gestiona de manera efectiva (eficaz y eficientemente) la Organización, para asegurar su productividad.

Como afirma Michael Armstrong, “la gerencia planea, organiza, dirige y controla varias operaciones interrelacionadas y servicios de apoyo para alcanzar objetivos definidos. La gerencia es una disciplina que requiere el empleo de varias habilidades, más bien que una técnica por sí sola”<sup>76</sup>.

En esta misma panorámica que plantea Armstrong, respecto a que la gerencia es una disciplina que requiere el empleo de varias habilidades, más bien que una técnica por sí

---

<sup>76</sup> ARMSTRONG, Michael. Manual de Técnicas Gerenciales, Legis Editores, Bogotá, 1988, p. 20.

sola, otro autor, Robert Katz, ha identificado tres habilidades esenciales que todo gerente efectivo, debe desarrollar: habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades conceptuales:<sup>77</sup>

**Habilidades Técnicas.** Las habilidades técnicas conllevan la de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia laboral.

**Habilidades Interpersonales.** La capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que se conoce como habilidades interpersonales. Mucha gente es técnicamente superior, pero incompetente desde el punto de vista interpersonal. Podrían ser escuchas pobres, incapaces de entender las necesidades de otros o tener dificultad en el manejo de conflictos.

**Habilidades Conceptuales.** Los gerentes deben tener la habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas tareas requieren de habilidades conceptuales. La toma de decisiones, por ejemplo, exige que los gerentes vislumbren problemas, identifiquen alternativas que los corrijan, evalúen aquellas opciones y seleccionen la mejor. La habilidad conceptual, constituye la habilidad para racionalizar el proceso e interpretar la información.

Por otro lado, es importante reflexionar que en la nueva economía global e informacional, cuando el *conocimiento* ha pasado a ser el recurso clave y estratégico para todo trabajo, la

---

<sup>77</sup> KATZ, Robert. “*Skills of an Effective Administrator*”, en **Harvard Business Review**, septiembre- octubre de 1974, pp. 90-102.

Gerencia de las organizaciones de la Sociedad Postindustrial, forzosamente tiene que ir más allá de sus funciones tradicionales.

En esta nueva era, enfatiza Peter Drucker, “la tarea de hacer productivo el conocimiento, es la responsabilidad específica de la gerencia”<sup>78</sup>. Así, la eficacia y eficiencia de la gerencia en la era postindustrial, se deriva de su capacidad para aplicar conocimiento al conocimiento. Es decir, aplicar conocimiento al trabajo, a la innovación y mejora continua. Por lo tanto, el gran reto de la Gerencia de la Organización postindustrial, es convertir el potencial productivo del conocimiento, en rendimiento.

De manera sucinta, Drucker, observa que “hay tres tareas igualmente importantes, pero esencialmente diferentes, que la gerencia debe realizar para permitir a la organización a su cargo, que funcione y que haga su aporte a la sociedad:”<sup>79</sup>

- Alcanzar el propósito específico y cumplir con la misión de la organización, sea una empresa de negocios, un hospital o una universidad.
- Hacer que el trabajo sea productivo y lograr que el trabajador se realice.
- Administrar los impactos y las responsabilidades sociales.

---

<sup>78</sup> DRUCKER, Peter F. **La Sociead Post-Capitalista**. Editorial Norma, Bogotá, 1994. p. 207.

<sup>79</sup> Ídem. **Escritos Fundamentales**. Tomo 2: *El Management*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002. p. 33.

Por su parte, Russell Ackoff, visualiza que en la gestión organizacional del siglo XXI, “la función básica de la gerencia consiste en conducir: 1. Las interacciones de aquellas unidades y personas de las cuales se responsabilizan; 2. Las interacciones de sus unidades con otras unidades dentro de la organización, y 3. Las interacciones de sus unidades con otras organizaciones o de sus unidades en cada uno de sus ambientes, a fin de maximizar su contribución a la organización en general”<sup>80</sup>.

Este paradigma gerencial de Ackoff, que apunta hacia una Gerencia Sistémica, se enmarca, precisamente, en la necesidad de que las organizaciones, se conciban y gestionen bajo un enfoque *Sociosistémico*, para hacer frente a las presiones ejercidas por el nuevo ambiente de la economía global e informacional, caracterizado por un entorno dinámico, cambiante y complejo.

Una concepción *Sociosistémica* de la Organización, implica una *Organización Circular* o *Jerarquía Democrática*, ya que sólo este tipo de diseños, puede propiciar un modelo gerencial sistémico, orientado a conducir las interacciones internas y externas del sistema organizacional, a fin de buscar permanentemente el desarrollo y calidad de vida del sistema como un todo; de sus partes; y de los sistemas generales a los que integra.

Cabe resaltar que, las jerarquías autocráticas convencionales, vigentes en la mayoría de las corporaciones, no permiten la instauración de una Gerencia Sistémica, la cual se basa en un control circular o participativo, no lineal, unilateral y autocrático. Por tanto, es legítimo

---

<sup>80</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 294.

afirmar que en un paradigma gerencial sistémico, es decir, en una *Jerarquía Democrática*, se pone a circular información y poder entre sus integrantes, a fin de crear sistemas más justos, sinérgicos y poderosos, donde, tanto jefes como colaboradores, asumen responsabilidad de sus objetivos, contribución y conducta, así como responsabilidad y compromiso mutuo, ante el proyecto organizacional global. De igual forma, se evita el abuso del integrante más poderoso (jerárquicamente hablando) de la organización y, se protege al integrante menos poderoso.

#### **4.3.- El Gerente y sus responsabilidades.**

Peter Drucker, expresa que un *gerente* tiene dos tareas específicas. Nadie más en la empresa, realiza estas tareas. Y, toda persona encargada de ellas, trabaja como gerente:

“El gerente tiene la tarea de crear un todo verdadero que sea mayor que la suma de las partes, una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella (...). Esta tarea requiere que el gerente extraiga y haga efectiva cualquier energía que haya en sus recursos, y sobre todo en los recursos humanos, y neutralice lo que pueda haber de debilidad. Esta es la única forma en que se puede crear un todo genuino (...). La tarea de crear un todo genuino, también requiere que el gerente en cada uno de sus actos, considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo, y las diversas actividades que se necesitan para alcanzar un desempeño sincronizado [...]. La segunda tarea específica del gerente, es armonizar en cada decisión y en cada acto, los requisitos del futuro inmediato y del mediato a largo plazo. No puede sacrificar a ninguno sin hacer peligrar a la empresa”<sup>81</sup>.

De acuerdo con estas ideas expresadas por Drucker, respecto al papel del gerente, es legítimo afirmar que las grandes responsabilidades gerenciales, se dirigen a activar, a potenciar cada uno de los recursos productivos existentes en la Organización (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral), a fin de obtener un alto rendimiento productivo

---

<sup>81</sup> DRUCKER, Peter F. **La Gerencia de Empresas**. Editorial Sudamericana, Argentina, 1954, pp. 445; 447.

(riqueza) de ellos: recursos (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral). Y, todo este esfuerzo, para optimizar el sistema y lograr que el *todo* sea mayor a la suma de sus *partes*, es decir, lograr el milagro de generar sinergia organizacional.

Asimismo, en la definición de las tareas del gerente, a las que hace referencia Drucker, está implícita la necesidad de que todo gerente desarrolle un pensamiento sistémico, mediante el cual se visualicen los impactos en el largo plazo, de las decisiones tomadas en el presente. De allí, que todo actor gerencial, requiera de la sabiduría, que le permita cumplir con el reto de armonizar las implicaciones tanto futuras, como presentes, tanto para el sistema organizacional como un *todo* y, para cada una de las *partes* que lo integran.

Por su parte, Stephen Robbins, manifiesta que “los gerentes obtienen cosas a través de otra gente. Toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades de otros para lograr metas (...) Las personas que supervisan las actividades de otros y que son responsables del logro de las metas en las organizaciones, son los gerentes”<sup>82</sup>.

De acuerdo a lo anterior, se establece que los gerentes, logran resultados y productividad, por medio de terceros. Por tanto, la vocación suprema de un gerente, es generar riqueza al activar los diferentes tipos de recursos productivos de la organización: en primer lugar, los recursos humanos, así como los recursos materiales, de gestión y de clima laboral y, transformarlos en fuente de capital organizacional: capital humano, bienestar material, capital intelectual y capital social, respectivamente.

---

<sup>82</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999, p. 2.

Bajo este contexto, Peter Drucker, reflexiona que “el gerente, es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía, los ‘recursos de la producción’ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes, determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa, dentro de ese sistema”<sup>83</sup>.

La contundencia con la que Drucker, asevera que en un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes, determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, emerge, precisamente, de la nueva definición que propone el autor sobre lo que es un gerente, en la sociedad postindustrial: “Un gerente es responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento”<sup>84</sup>.

A su vez, Salvador Sánchez, observa que “de los diferentes niveles de supervisión que pueden encontrarse en las organizaciones, resultan particularmente interesantes los gerentes, porque representan el punto de confluencia de estrategias, recursos, operación y trabajo, en torno al cual se desarrolla toda la actividad organizacional. Es probable que, del talento gerencial, dependa el éxito de una organización, más que ningún otro factor”<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> DRUCKER, Peter F. **Escritos Fundamentales**, Tomo 2: *El Management*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002, p. 15.

<sup>84</sup> Ídem. **La Sociedad Post-Capitalista**. Editorial Norma, Bogotá, 1994. p. 50.

<sup>85</sup> SÁNCHEZ, Salvador. “Comunicación Gerencial: Una alternativa de desarrollo profesional”, en Javier Esteinou (coordinador). **Revista Espacios de Comunicación**, No. 3, Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, México, 1998, pp.175-176.

Por su parte, Abraham Nosnik, sostiene que “en la medida en que la gerencia y los mandos intermedios se vean apoyados tanto por los niveles más altos como por la base de la organización, se estará fortaleciendo el puente que hace posible que la organización funcione como un todo y, que las señales y planes estratégicos de los primeros niveles, se traduzcan en programas y una buena administración de los procesos productivos en la base de la misma, gracias a la efectividad de la gerencia y los mandos intermedios”<sup>86</sup>.

#### **4.4.- Tipología de autoridad y cultura gerenciales.**

Ahora bien, al afirmarse que el gerente hace a través de terceras personas, necesariamente tiene que saber usar la autoridad, con el propósito de influir eficazmente, en la conducta de sus subalternos y, así, conseguir el desempeño individual y colectivo, acorde a lo esperado.

En este sentido, Russell Ackoff distingue dos tipos de autoridad gerencial: *poder sobre* y *poder para*:

“*Poder sobre* es la capacidad para recompensar o castigar a quienes se someten o no a los propios mandatos, esto es la capacidad para ejercer autoridad. El *Poder para* se define como la capacidad para inducir a otros a hacer voluntariamente lo que se desea, a menudo deseando que hagan lo que ellos desean hacer. Cuanto más instruidos son los subordinados, tanto menos efectivo resulta el *poder sobre* para inducirlos a actuar como se desea. Dicho sea con otras palabras, el nivel educativo de los subordinados y la efectividad del *poder sobre*, encierran una correlación negativa (...). No hay nada que haga un superior que, subordinados instruidos, no puedan subvertir si así lo desean”<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> NOSNIK, Abraham. Comunicadores y Organizaciones: La Planeación y Gestión efectiva de sus procesos, Mimeo, México, 1995, p. 40.

<sup>87</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 184.

Es decir, la autoridad basada en el *poder sobre*, tiene que ver con mando y control. Es ejercer autoridad, mandar y controlar. Pero, mientras más alto es el nivel educativo, más difícil se hace ejercer poder sobre los subalternos. Este tipo de autoridad, es prototípica de la vieja economía industrial y, su modelo organizacional tradicional, consistente en una Pirámide, caracterizada por la rigidez y por el ejercicio de un control orientado a la sanción, al temor y al castigo.

En tanto que la autoridad basada en el *poder para*, es la habilidad de influenciar, motivar y convencer, que faculta a los subalternos, para que asuman responsabilidad de sus objetivos, desempeño y conducta en la Organización. Este tipo de autoridad, es prototípica de la era postindustrial, ya que se caracteriza por ejercer una dinámica de autocontrol, es decir, de autosupervisión, autodirección y reconocimiento del colaborador.

Bajo estas premisas, Drucker, enfatiza que “en la organización de conocimiento, la función de la autoridad no es mandar, sino dirigir [...]. A lo largo de la historia, los empleados se podían “supervisar”. Se les podía mandar lo que podían hacer, cómo hacerlo, con qué velocidad, etc. Los trabajadores de conocimiento, en realidad, no pueden ser supervisados”<sup>88</sup>.

De igual forma, Ackoff manifiesta que “hoy, la mayor parte de los empleados pueden cumplir mejor con sus trabajos que los propios jefes (hoy, la mayoría cuenta al menos con

---

<sup>88</sup> DRUCKER, Peter F. La Sociedad Post-Capitalista. Editorial Norma, Bogotá, 1994. pp. 64; 73.

un nivel de escolaridad alto). Esto significa que la supervisión ha dejado de ser la función por antonomasia de los administradores”<sup>89</sup>.

Por otro lado, cabe destacar que Abraham Nosnik, presenta una tipología de culturas gerenciales, similares a las que alude Ackoff.

De acuerdo con Nosnik, existen controles gerenciales *férreos* y controles gerenciales *plásticos*:

“Los gerentes que ejercen un control férreo, crean ambientes de instrucción, temor y verticalidad, mientras que sus contrapartes plásticas, generan aprendizaje compartido, confianza básica y cercanía psicológica en sus ámbitos de influencia (...). Las culturas organizacionales, descansan de una manera muy importante en el estilo corporativo de liderazgo que tiene su gerencia. Es decir, el peso específico de la cultura gerencial en la de la empresa es muy grande. Es lógico pensarlo así, pues la influencia de un líder en el clima laboral de cada unidad de trabajo, es mucho mayor que la que cada colaborador, no siendo líder, puede ejercer en dicha atmósfera de trabajo. Por lo anterior es muy importante que la cultura gerencial de una empresa, pase de su carácter férreo, si ese es el caso, a la plasticidad”<sup>90</sup>.

A continuación, se visualiza el comparativo que establece Abraham Nosnik, de las características distintivas de las culturas gerenciales férreas y plásticas:<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 184.

<sup>90</sup> NOSNIK, Abraham. “*Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional*”, en **Idea Económica**, No. 7, publicación trimestral editada por la División Económico-Administrativa de la Universidad Iberoamericana, México, Nov-Dic 95-Ene 96. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.sis.uia.mx/~idea/docs/indices/articulo/idea07/institu/07si02.htm>

<sup>91</sup> *Ibíd.*

**Del control férreo****Al control plástico**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Justifica las decisiones de sus superiores              | 1. Busca encontrar las mejores razones en las decisiones de sus líderes.                |
| 2. No permite la retroalimentación crítica.                | 2. Busca activamente la retroalimentación crítica.                                      |
| 3. Impone soluciones.                                      | 3. Crea condiciones para encontrar soluciones e ir las descartando analíticamente       |
| 4. Busca y requiere persuadir.                             | 4. Busca y requiere de evaluar paciente y minuciosamente las soluciones.                |
| 5. Legitima sus opiniones a través de la autoridad formal. | 5. Busca evidencias para sustentar sus argumentos.                                      |
| 6. Enseña a los demás                                      | 6. Aprende con los demás.   |
| 7. Sus creencias se vuelven dogmas.                        | 7. Revisa permanentemente las consecuencias de sus acciones, resultado de sus creencias |
| 8. El trabajo es una obligación.                           | 8. El trabajo es una oportunidad de perfeccionamiento.                                  |
| 9. El error lo sanciona individualmente.                   | 9. El error lo analiza primero en términos de sistema.                                  |
| 10. Obedece a la autoridad                                 | 10. Entiende a la autoridad como una responsabilidad de crecimiento para con los demás. |

Cabe resaltar que, el *Poder para* y la *Gerencia Plástica*, constituyen los únicos modelos de autoridad gerencial, que logran dar cumplimiento al significado original del vocablo Autoridad, cuya raíz etimológica grecolatina, *auctoritas*, significa: “permitir que crezca”, “dejar crecer”. Y, para vivir cabalmente este significado original de la palabra Autoridad, toda persona con mando, debe ejercer plenamente su rol de *líder*.

**4.5.- El fenómeno del liderazgo.**

Precisamente la Autoridad basada en el *Poder para* o en la *Gerencia Plástica*, exige que los gerentes actúen como *líderes*. Pero, ¿Qué es ser un *líder*?

Al respecto, Alfonso Siliceo, al reflexionar sobre la esencia del liderazgo, afirma categóricamente que:

“Ser líder es influir en otros, para el logro de un fin valioso. Las dos palabras clave de esta definición son: “influir” y “fin valioso”. *Influencia*, es la energía y el proceso que moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo. *Fin valioso*, significa que el objetivo a lograr a de tener un contenido ético, que beneficie al grupo, cualquiera que éste sea. Por ello, debemos diferenciar entre “líder” y “antilíder” o “pseudolíder”. El primero persigue un fin valioso, positivo, evolutivo, de beneficio común; el segundo, el antilíder, es aquel que persigue o logra un fin anti-ético, anti-humano, es decir, egoísta, negativo, involutivo y destructivo”<sup>92</sup>.

A su vez, Luigi Valdés, enfatiza también la necesidad de contextualizar el liderazgo dentro de una dimensión ética, cuando expresa que:

“El líder tiene que ser un administrador de valores. El accionar del líder, debe fundamentar su actuar en una ética y en valores sólidos que trasciendan el sentimiento egoísta en busca del bien común. En un mundo tan complejo, lleno de falacias y falsas promesas, los valores son los únicos elementos que podrán asegurar la integración del grupo. Más que nunca, los valores diferenciarán entre lo correcto y lo incorrecto; lo digno y lo indigno; la verdad y el engaño; entre los hombres y los seudohombres (...). El mundo necesita líderes, no podría existir sin ellos. A las puertas del siglo XXI, el mundo reclama un tipo singular de líderes que tengan la capacidad de interrelacionar el sentido tecnológico, con un fuerte sentido humano. En pocas palabras, el mundo necesita líderes actuales que tengan la capacidad de regresar a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: El ser humano como principio y fin de las instituciones”<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> SILICEO, Alfonso. **Líderes para el siglo XXI: Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad**, McGraw-Hill, México, 1998, p. 19.

<sup>93</sup> VALDÉS, Luigi. **Conocimiento es Futuro**, CONCAMIN, México, 1998, p. 409.

Con base en las ideas expuestas por Siliceo y Valdés, es legítimo afirmar que el gerente o jefe que posee un liderazgo auténtico, es un facilitador, un recurso de apoyo para sus subalternos, una fuente de inspiración para ellos, una persona agradecida, generosa y comprometida.

Por tanto, un líder auténtico, busca eliminar las barreras que tienen los miembros de la organización para que alcancen sus metas y logren solucionar los problemas existentes.

En la empresa, el líder convence a la gente, por su capacidad, actitudes y comportamiento ético. Es hábil para dirigir, coordinar, motivar y activar los talentos de su gente, logrando integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. En él no caben la soberbia y el egoísmo, si no al contrario, busca el bien común y encuentra su realización plena en el servir.

En este tenor, Douglas McGregor, en su obra clásica *El Lado Humano de las Organizaciones*, proclama que “la gerencia tiene el deber de descubrir y utilizar las potencialidades del ser humano, para contribuir a su crecimiento personal, aumentar su competencia y desarrollar su capacidad de integrar los deberes que le impone la organización con la realización de sus metas personales”<sup>94</sup>. Otras de las ideas que giran en torno a esta tesis central de McGregor, son:

---

<sup>94</sup> MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones, McGraw-Hill, México, 1994. (publicado originalmente en 1960).

- El desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, retroalimentación y de relaciones humanas auténticas. Es el empleado quien debe hacerse responsable por su propio crecimiento.
- El líder, debe comprender las condiciones que crean un clima de crecimiento en los individuos y hacer todo lo posible por irrigarlas.
- La dirección y el control son de valor limitado para motivar a los individuos, cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal. Por ello, la gerencia debe crear las condiciones para que los individuos logren satisfacer dichas necesidades, como prerequisite para el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El poder de ejercer influencia sobre los demás, que tiene el gerente, no está sólo en función de la autoridad que pueda ejercer, sino más bien en función de la selección adecuada del método de influencia (adaptación selectiva) que requieran las circunstancias concretas, como pueden ser la Persuasión y la Ayuda Profesional. Es decir, existen alternativas para la autoridad. Cada una de ellas es la apropiada para determinados fines y en ciertas condiciones.
- La estrategia gerencial, basada en la administración por Integración y Autocontrol, contribuye a establecer un compromiso auténtico, sincero, vigoroso por parte del trabajador, con sus objetivos personales y los de la organización.

En esta misma línea de pensamiento, Russell Ackoff vislumbra que las funciones más importantes de los gerentes del siglo XXI, deben ser:

“1. crear un ambiente en el que se estimule y se permita a subordinados realizar su mejor esfuerzo, y 2. permitir a los subordinados que se desempeñen mejor mañana, respecto a lo que pueden hacerlo hoy. Para alcanzar estos propósitos se requiere, entre otras cosas,

proporcionarles una mayor calidad de vida laboral que represente un reto y un interés especial, al igual que una educación que haga posible un continuo desarrollo. En el caso de los empleados instruidos, esto requiere, a su vez, la capacidad de controlar una parte significativa de lo que hacen, es decir, de ejercer su libertad de elegir”<sup>95</sup>.

En tanto que Luigi Valdés, expresa lo siguiente: “el éxito de un líder, será proporcional a su capacidad de administrar los talentos de su gente. La sociedad del conocimiento y de la información, y el capital intelectual como las formas de conducir a las empresas, requerirán de un líder que pueda desarrollar un ambiente de confianza y experimentación, donde la gente pueda probar, aprender y mejorar... y volver a probar. La capacidad de un líder para dirigir, orientar y optimizar el ingenio del hombre, será uno de sus factores clave de éxito”<sup>96</sup>.

En concreto, las reflexiones de los autores, expuestas con antelación, apuntan a que los gerentes de la nueva economía global e informacional, deben concentrarse con mayor énfasis en la gente, en sus relaciones, interacciones y aspiraciones, fortaleciendo sus capacidades y habilidades y, motivándola eficazmente hacia la identificación y logro de la estrategia establecida.

Por tanto, los gerentes y jefes, deben crear las condiciones necesarias y suficientes, para que sus subalternos, puedan alcanzar su desarrollo y los objetivos organizacionales, en equidad de oportunidades. Y, deben despertar en sus colaboradores, el sentido de su dignidad y de su responsabilidad en el logro de las metas propuestas.

---

<sup>95</sup>ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 184.

<sup>96</sup> VALDÉS, Luigi, **op. cit.**, p. 409.

En esta perspectiva, Manuel Rodríguez, asevera que “la tarea fundamental de las personas con mando, es facilitar el trabajo de sus colaboradores, allanarles las dificultades, servirles, ser un recurso a su disposición, ganar su respeto, aprovechar totalmente su potencial, ideas y experiencia, promover que expresen sus desacuerdos sin temor, cuidarlos y ayudarlos a ser todo lo que pueden ser. Transmitirles los valores y la visión de la empresa y, hacerlos vibrar por vivir los primeros y llevar a una realidad la segunda”<sup>97</sup>.

Por su parte, Salvador Mercado, advierte que para dirigir adecuadamente, el gerente tiene que:<sup>98</sup>

- Tomar en cuenta las necesidades básicas de reconocimiento, seguridad, oportunidad de desarrollo y promoción de sus subordinados, así como de sentirse ligados a la organización que los emplea.
- Reconocer que las personas difieren mental, física, emocional y socialmente.
- Orientar a los empleados nuevos; entrenarlos propiamente y seguir su progreso.
- Establecer requisitos de rendimiento, evaluando su actuación en calidad, cantidad y la manera en que ejecutan el trabajo.
- Dejar que los subordinados sepan cuál es su posición; reconozca sus méritos cuando lo merezcan y manténgalos informados.
- Ganarse la confianza de los subordinados. Ésta es la base de toda clase de buenas relaciones con el personal.

---

<sup>97</sup> RODRÍGUEZ, Manuel. **Lo que cuestan los malos jefes: Cómo enfrentar la falta de liderazgo**, Grijalbo, México, 1995, p. 21.

<sup>98</sup> MERCADO, Salvador. **Administración Aplicada: Teoría y Práctica. Segunda Parte**, LIMUSA, México, 1995, p. 910.

- Preparar a alguien que lo sustituya. Los subordinados prometedores deben tener una oportunidad de tomar decisiones y de cometer equivocaciones.
- Aprender a manejar la organización interna. Al empezar a manejar un nuevo grupo, no espere que todo le salga bien en seguida, pero preste gran atención a los procedimientos.
- Permitir la superación de todos. Los dirigentes no pueden permanecer estáticos. Tienen que seguir mejorando o empezarán a decaer.

Definitivamente, uno de los grandes desafíos para mejorar la efectividad, productividad y competitividad de las organizaciones del siglo XXI, es decir, de la Sociedad Postindustrial (economía informacional y global), lo representa el hecho de buscar permanentemente la excelencia en la ejecución gerencial, bajo un enfoque sistémico.

Esto, con el propósito de impulsar un liderazgo ético, una cultura de trabajo en equipo y aprendizaje compartido, que derive en una cultura de servicio interno, además de externo, que potencie la productividad y competitividad, organizacionales.

De lo contrario, tendrán que enfrentarse las consecuencias de la incompetencia gerencial, que no le ayudan ni al sistema organizacional, ni a sus partes, ni a los sistemas generales a los que integra, a crecer y desarrollarse.

#### 4.6.- Consecuencias de la incompetencia gerencial.

Las consecuencias de la incompetencia gerencial, Manuel Rodríguez las divide en dos grandes rubros: a) Económico–Financieras y b) Humano–Sociales <sup>99</sup>.

En materia *Económico-Financiera* -señala Rodríguez- la incompetencia gerencial da lugar a improductividad, a mala calidad y servicio, a costos de operación más elevados que los factibles, a desperdicio y desaprovechamiento de recursos, a falta de competitividad y a la desaparición de empresas.

En el grupo de consecuencias *Humano–Sociales* -prosigue Rodríguez- la incompetencia gerencial genera frustración, incertidumbre, burocracia excesiva, injusticia, inequidad, inmoralidad, corrupción, indiferencia, resignación, pasividad, estancamiento y subdesarrollo.

En cada consecuencia, sus causas apuntan hacia los jefes y a los jefes de los jefes, hasta la cúspide, puntualiza Rodríguez. Ciertamente, el sistema de jefatura es responsable, en gran medida, de que se fomente o inhiba, un ambiente laboral sano, armonioso y positivo, para la generación de cohesión, sinergia, efectividad y productividad en la Organización.

---

<sup>99</sup> RODRÍGUEZ, Manuel, **op. cit.**, pp. 41-60.

En esta perspectiva, la excelencia en la ejecución gerencial, debe orientarse a lograr que la empresa “se convierta en escenario de una actividad humana que, además de enriquecer a la sociedad, enriquece también a los hombres que trabajan en ella”<sup>100</sup>.

Lo ideal, es que se formen auténticos líderes, con vocación de servicio, en todos los niveles de la organización y, no únicamente en puestos de mando, ya que a largo plazo, el contar con un personal de alta calidad humana y profesional, es la única ventaja competitiva permanente que la empresa puede tener. Todo lo demás: tecnología, equipos, procesos, pueden ser adquiridos en el mercado. Un equipo humano de alta calidad no puede ser comprado, tiene que ser creado y desarrollado.

Sólo así, se podrán establecer las condiciones que generen un auténtico espíritu de comunidad, un auténtico espíritu de equipo, donde pensamiento y acción se orienten a promover relaciones productivas, que deriven en la obtención de beneficios compartidos, es decir, en interacciones donde todos los *grupos de interés* (clientes, proveedores, trabajadores, la comunidad, etc.), logren cultivar una relación ganar-ganar, permanentemente.

En el siguiente capítulo, se reflexionará sobre las plataformas estratégicas y operativas que ofrece la Comunicación Organizacional y, particularmente, la *Comunicación gerencial*, para contribuir a lograr la excelencia en la ejecución gerencial y, en la Organización en su conjunto.

---

<sup>100</sup> YEPES STORK, Ricardo y Javier Aranguren, **op. cit.**, p. 275.