

PRIMERA PARTE

La dirección de los directivos considerados como recursos

Un turista que conducía por una carretera comarcal de Vermont atropello al gato de un labrador. Horrorizado, buscó al dueño y le confesó que había matado al desgraciado animal. —¿Puedo hacer algo? —preguntó. El labrador, después de una pausa, contestó: —¿Qué tal se le da cazar ratones?

Moraleja: *Los buenos resultados quedan lejos de las buenas intenciones.*

Los directivos como recursos

La forma en que dirigen y son dirigidos los directivos determina que se alcancen los objetivos del negocio.

PETER DRUCKER

Hace un par de años leí que la vida media de una empresa en este país es de siete años. ¿La razón? De acuerdo con esta fuente, la mala gestión explica el 92,5 por 100 de estos fracasos.

Esta alta proporción de fracasos de empresas resulta conocida para cualquier directivo bancario que se haya quedado embarrancado al conceder un préstamo para un mal negocio. Basta dar una vuelta por los modernos centros comerciales para comprobar la rapidez con que cambian los negocios. La boutique, el restaurante, el supermercado o la pequeña tienda de alta costura que se inauguró con fanfarrias y grandes esperanzas generalmente han desaparecido un año después. A lo largo de las autopistas de los alrededores de Boston, Carolina del Norte, Palo Alto y otros centros de alta tecnología, el número de bajas es igualmente alto. El brillante científico con una idea ingeniosa para un nuevo producto prospera hasta que su capital inicial se agota, recoge sus bártulos y se esfuma. Ni siquiera las grandes empresas son inmunes a esta proporción de fracasos aparentemente inexorable. La lista de empresas cuyos nombres eran conocidísimos hace unos años y que hoy en día no existen es impresionante. Algunas, como W. T. Grant, han ido a parar al capítulo 11, la quiebra. Otras han sido adquiridas a precio de saldo por empresas que se quedaron con su personal, sus productos y su mercado. En otros casos —probablemente la mayoría—, los amargados empresarios huyeron de todo, sin dejar siquiera suficientes fondos en sus cuentas corrientes para solicitar la declaración de quiebra. Los acreedores se resignaron y dieron por perdido su dinero. Esta alta proporción de fracaso en los negocios no se produce por voluntad divina; es consecuencia de la actuación de los directivos.

Sin embargo, son también los directivos quienes construyen grandes imperios, crean nuevas dinastías y coordinan gigantescas fusiones de miles de millones de dólares. R. J. Reynolds, que en su día era sólo una empresa tabaquera, ha crecido hasta convertirse en un gigante de miles de millones de dólares y actividad diversificada mediante la adquisición de empresas

también grandes, como Standard Brads, Heublein y otras. El Wells Fargo Bank ascendió a las categorías superiores del sector bancario al comprar Crocker Bank. Philip Morris es ahora propietaria de General Foods, Marriott de Howard Johnson, y así sucesivamente. Fueron los directivos que se encontraban en la cumbre de la organización quienes concibieron y orquestaron estas gigantescas fusiones.

Aún hay otros casos, los de empresas, plantas y organizaciones no lucrativas que, tras haber fracasado, lo intentaron de nuevo y recuperaron su antiguo éxito y esplendor. La historia del giro llevado a cabo por Chrysler Corporation bajo la dirección de Lee Iacocca es una leyenda del mundo de los negocios de nuestros días.

¿Qué cualidades poseen los directivos capaces de llevar a cabo alteraciones tan espectaculares en el funcionamiento de las organizaciones? El número de preguntas e hipótesis posibles sobre las diferencias existentes entre los directivos que tienen éxito y los que fracasan es infinito. Como indicó Albert Camus sobre el conocimiento en general: «Nunca podemos estar seguros de qué es lo importante, y si aquello de lo que estamos seguros es verdaderamente importante». Lo que sabemos con certeza es que el directivo de éxito triunfa y el que no tiene éxito fracasa. Por otra parte, el directivo sin éxito de ayer o del año pasado puede ser la superestrella de la dirección de hoy, y el actual héroe de la dirección puede ser la cabeza de turco de mañana.

La búsqueda de respuestas a los problemas que aún quedan por resolver en el campo de la dirección de directivos sigue adelante. ¿Qué tipo de personas debemos elegir? ¿Quién destacará en la organización? ¿Cómo han de repartirse las recompensas? Preguntas prácticas de este tipo son tan necesarias como recurrentes. Exigen adoptar decisiones, se conozcan o no las respuestas. Todas estas decisiones hacen necesario que nos apoyemos en alguna teoría de la dirección y en algunos criterios que separen el buen rendimiento del malo. Precisamente es en la cuestión de la teoría de la dirección donde descubrimos los mayores desacuerdos entre expertos cualificados sobre aptitudes, cualidades, conducta, acciones y sistema de dirección.

Una jungla de teorías

El mundo de los negocios no ha carecido de teorías para explicar el complejo trabajo que desarrolla un ejecutivo. A menudo se ha tratado de explicaciones que se excluyen mutuamente, con frecuencia basadas en los sesgos y la experiencia de quien las formula y no en pruebas irrefutables de lo que realmente hacen los altos ejecutivos. El difunto Harold Koontz, de UCLA, hablaba de la «jungla de teorías», concepto que puede resultar útil como descripción general pero aclara muy poco la naturaleza del territorio del ejecutivo para la persona que se adentra en él.

Entre las teorías predominantes figuran las siguientes:

Las funciones clásicas de la dirección

Henri Fayol, industrial francés, reflexionando en 1930 sobre su propia carrera, variada y cuajada de éxitos, declaró que en todo negocio existe un cuerpo de conocimientos llamado dirección, independiente y diferente de la actividad que se dirige. Luego identificaba diversas funciones de dirección, como la organización, la planificación, la coordinación y el control.

Entre 1930 y 1950 surgió una escuela de teóricos de las funciones de la dirección que consideraba la empresa como una especie de pesada máquina con reglas y principios fijos que era necesario aplicar para lograr la eficiencia. La base de la dirección se convirtió en una materia independiente desarrollada en un departamento académico de las escuelas de estudios empresariales.

En 1951 Ralph C. Davis unió estas teorías en un conjunto integrado y estableció la organización, la planificación y el control como las tres funciones esenciales que debían combinarse en un patrón de liderazgo mediante conceptos tales como el de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas.

Teorías conductuales

La irrupción inicial de las ciencias sociales y de la conducta en la teoría de la dirección tuvo lugar en gran medida como consecuencia de algunos experimentos realizados en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric en 1927. Se invitó a especialistas en ciencias sociales de la Universidad de Harvard a que realizaran experimentos para explicar las causas del aumento y el descenso de la productividad de los trabajadores. La conclusión a la que llegaron fue que los factores sociales y psicológicos del propio lugar de trabajo eran de la máxima importancia, lo que vino a negar ciertas hipótesis largo tiempo asumidas sobre las motivaciones de los trabajadores o las causas de la elevación de la productividad. En el pasado se había supuesto que ésta se basaba únicamente en una búsqueda sin paliativos de la recompensa monetaria.

Los estudios de Hawthorne dieron lugar, a su vez, a otros numerosos estudios conductuales, no sólo sobre la motivación de los trabajadores, sino también sobre la naturaleza de la conducta organizativa y el funcionamiento de los grupos. A medida que surgía, esta investigación sobre la conducta se centraba en tres aspectos: la conducta de los individuos, la de los grupos y la de las organizaciones complejas.

Para las ciencias de la conducta este nuevo campo de investigación —el estudio de la última tribu salvaje sin descubrir— significó un filón. Hartos de experimentar con conejos, ratas, palomas y primates, los científicos de la conducta volvieron su atención hacia los ejecutivos con un fervor casi comparable al entusiasmo que provocaba en los propios ejecutivos ser

La escuela conductista considera que el trabajo de administración consiste en elegir acuerdos que generen un sistema de relaciones cooperativas entre las personas que habrán de alcanzar los objetivos de la organización. Para que este planteamiento funcione, los directivos deben convertirse en aventajados aficionados a la psicología aplicada, la sociología e incluso la antropología.

La ciencia de la dirección

Durante la segunda Guerra Mundial, investigadores del campo de las ciencias físicas y matemáticas desarrollaron enfoques del trabajo de dirección en los que se proponía el análisis matemático, la construcción de modelos y la investigación de complejas operaciones como claves de la dirección eficaz. Basada en un estudio sistemático de la toma de decisiones, el movimiento de la ciencia de la dirección exige que los directivos utilicen la teoría de sistemas para dirigir la organización.

El modelo matemático en el que se basa este planteamiento ha contado con la ayuda material del uso cada vez mayor que se hace de los ordenadores para simular decisiones con antelación, con el fin de mejorar su calidad y evitar las consecuencias de su fracaso. Desde 1950 han surgido diversas sociedades y publicaciones para profesionales de la ciencia de la dirección, la investigación de operaciones y los enfoques sistémicos.

Dirección científica

Aún antes, algunos ingenieros estadounidenses que habían centrado su atención en las tareas de dirección habían generado un cuerpo de conocimientos conocido como dirección científica. Muy popular a principios de siglo, la dirección científica organizada en torno al trabajo del ingeniero Frederick Taylor, se componía de cuatro elementos clave: 1) desarrollar la mejor manera de llevar a cabo cada trabajo; 2) seleccionar y desarrollar a los trabajadores; 3) adecuar a los trabajadores a los puestos de trabajo, y 4) conseguir una estrecha cooperación entre directivos y trabajadores.

Fue este planteamiento el que en definitiva condujo a un análisis más científico y riguroso de las tareas de los trabajadores, y también, en parte, a la creación de la ingeniería industrial como profesión. La dirección científica sigue siendo ampliamente utilizada en la actualidad en industrias de producción en masa, aunque modificada por algunas de los enfoques más modernos.

Dirección situacional

No es sorprendente que el resultado de todas estas teorías en conflicto sea la confusión por parte del directivo de nueva hornada respecto a qué

hacen realmente los ejecutivos de éxito. De hecho, la jungla de teorías sugiere que el ejecutivo debe ser una combinación de científico, experto en sistemas, ingeniero industrial, psicólogo, sociólogo y administrador.

Pero aun en el supuesto de que el primer ejecutivo dominara completamente todas estas teorías en conflicto y supiera cuándo aplicar cada una de ellas, el resultado sólo sería su cualificación para impartir cursos de dirección en un centro superior, y no necesariamente para dirigir una gran organización. Pocos de los directivos que se encuentran en la cumbre siguen de manera consciente una teoría determinada. Lo que los guía es el sentido práctico.

Proliferan con rapidez las descripciones de las destrezas del ejecutivo, con frecuencia terriblemente solemnes. Pero hay autores que sugieren incluso que la mayor parte de estas teorías no son aplicables. Así, por ejemplo, Henry Mintzberg, de la McGill University, ha expresado serias dudas acerca de que los directivos de hoy presenten los tipos de conducta que la teoría les atribuye. De igual forma, Edward Wrapp afirma que los directivos tienden más a asumir el papel de líder que a seguir una pauta sistemática de conducta aprendida.

Tal vez sea la dirección situacional la teoría de la dirección que predomina en la práctica actual. Es un intento de conciliar las teorías y descripciones en conflicto considerando que la conducta directiva se enraiza sólidamente en el precepto: «Todo depende». ¿De qué depende? De la empresa, su personal, el entorno, la tasa de crecimiento, la edad y estabilidad del sector, el volumen de normativa oficial con que se enfrenta, la cantidad y calidad de la competencia y otras muchas variables posibles.

Ello reduce considerablemente el número de constantes que el directivo puede observar y a las que puede adherirse: definir claramente los objetivos y reaccionar adaptándose a lo que ocurra. En el capítulo 3 se examina el estilo y la conducta de los líderes situacionales. La dirección situacional supone establecer objetivos y trabajar duramente para alcanzarlos.

E1 directivo como administrador

La proliferación de normativas oficiales y el ascenso del movimiento ecologista durante las décadas de 1960 y 1970 hicieron que los directivos tomaran conciencia de que debían satisfacer mucho más que los intereses de los accionistas o los sindicatos. De hecho, según la nueva teoría, el directivo no es más que el administrador de varios grupos distintos, muchos de los cuales compiten por el favor de la dirección.

Para esta teoría, un elemento importante del trabajo de un alto ejecutivo es la responsabilidad de la empresa ante sus diversos poderdantes: accionistas, empleados y sindicatos, clientes y público en general. Aunque hay más de cuatro grupos, son éstos los que suelen considerarse más importantes:

1. *Los accionistas* actuales serán probablemente administradores de fondos de pensiones, altos ejecutivos de consorcios bancarios, directivos de mutualidades, responsables de inversión de compañías de seguros o gestores de grandes carteras similares. Este tipo de personas son sutiles inversores profundamente interesados en los detalles del negocio del que son accionistas. Los gestores de cartera están especialmente al tanto de cualquier influencia dentro de la empresa, el sector o la economía que pueda afectar negativamente al valor de su inversión. También están prestos a enajenar las acciones de una empresa si sus beneficios han disminuido o si existe alguna amenaza de que así sea. Como administradores de los activos de sus clientes, tienen la obligación legal y el orgullo profesional de mantener sólo aquellos que prometen crecer y producen beneficios. Esta simple realidad domina el mundo de los altos ejecutivos. No hay crisis o problema aislado con más peso que la necesidad ilimitada de resultados que afecta a la riqueza de los accionistas.

El carácter meramente administrativo de la función del ejecutivo se difumina cuando los fondos de pensiones de los empleados de una empresa poseen importantes cantidades de las acciones de ésta y aún más cuando los empleados adquieren la empresa, como ha sucedido en varias ocasiones en los últimos años.

Las relaciones públicas financieras, por abundantes que sean, no pueden aliviar a los altos ejecutivos de la presión que supone la preocupación por los accionistas que, sin embargo, tampoco es la única.

2. *Los empleados y sus sindicato* tienen ciertos derechos e intereses que deben ser protegidos. El derecho a organizarse con el propósito de preparar la negociación colectiva sobre salarios, horas y condiciones laborales está amparado por la Ley. El empresario está obligado a negociar en buena lid con los legítimos representantes de los trabajadores, a poner por escrito los acuerdos en forma de contrato y a acatar sus términos. Existen otras muchas leyes que rigen la relación trabajadores/dirección: las actividades anti-sindicales son ilegales. Hay un salario mínimo y unas condiciones de seguridad en el trabajo obligatorias. Es preciso aportar un seguro de desempleo en caso de despido necesario de trabajadores. Además, la empresa no puede discriminar a las mujeres ni a los miembros de minorías en los contratos, los sueldos, la promoción y la supervisión.

3. *Los clientes* se encuentran protegidos contra los productos defectuosos o ineficaces y tienen derecho a creer y confiar en las afirmaciones que la empresa hace acerca de éstos. Los productos de determinadas categorías, como los medicamentos, deben sufrir procedimientos de registros y aprobación por parte de organismos reguladores oficiales y, si se consideran defectuosos, pueden ser retirados a expensas de la empresa fabricante.

4. *El público* se encuentra igualmente protegido frente a cualquier conducta ilícita y lesiva de la empresa. De acuerdo con las leyes de protección ambiental, las empresas no pueden crear zonas de contaminación

del aire o del agua como forma habitual de fabricación de sus productos y si lo hace debe poner remedio a estos perjuicios. La protección del público se extiende a los actos cometidos tanto por las empresas descuidadas, incapaces e ineptas, como por las meramente venales y ambiciosas. Además, se supone que la empresa va a acatar todas las leyes penales; de no ser así, puede ser condenada y castigada como cualquier individuo. A menudo las empresas no pueden conceder un «tratamiento distinto» que favorezca a un grupo frente a otro en sus trabajos, y deben dar a conocer sus registros a organismos oficiales encargados de descubrir pecadillos y faltas por omisión, así como pecados por comisión.

Al comienzo de la formación de un directivo con futuro, la presión de los objetivos del puesto y las exigencias de un rendimiento concreto pueden hacer que estas relaciones de administrador parezcan académicas y remotas. El director de una planta de transformación de cobre o de una mina de carbón descubrirá que las presiones para conseguir determinado tonelaje suelen estar en conflicto con las leyes ambientales y, bajo tales presiones, considerará la función de administrador como un inconveniente, cuando no como una verdadera molestia. Sin embargo, una vez que llegue a la cumbre, la necesidad de conseguir ambos objetivos pasa a formar parte de su trabajo. La experiencia inicial suele ofrecer una preparación deficiente para esta responsabilidad de administrador; no es sorprendente que muchos directivos intenten olvidar o evitar esta función.

Dado que la vida bajo la presión de los objetivos inmediatos propia de los niveles inferiores no es una buena preparación para un mundo en el que son muy importantes las cuestiones de largo alcance y de origen externo, las estrellas ascendentes de la dirección suelen encontrar en la cumbre un clima bastante diferente del que esperaban.

¿Qué supone todo esto para el directivo moderno? Harían Cleveland afirma en su libro *The Knowledge Executive* que «el ejecutivo hace fintas y regates entre sus poderdantes persuadiéndolos, engatusándolos, ejerciendo presiones, realizando presupuestos, arbitrando, negociando, recogiendo fondos, tratando de mantener la frialdad en la gestión de la contradicción». Aunque probablemente esta descripción se cumple con mayor exactitud en el marco universitario en el que Cleveland pasó gran parte de su tiempo, contiene muchos elementos de la realidad del ejecutivo de empresa en un mundo de ecologistas, legisladores, directores, administradores y molestias públicas. Aunque, sin duda, el alto ejecutivo, su vida, sus hábitos y su idiosincrasia es objeto de más atención que el director de proyecto, el capataz o el supervisor de área de ventas; uno de los puntos fuertes esenciales de un ejecutivo debe estar en la dirección de las personas. Además, como McGregor afirmó primero y desarrolló luego en su libro, en las décadas de 1980 y 1990 habrá una tendencia dirigida especialmente hacia la integración de las personas y su dirección mediante el autocontrol.

La mayoría de los directivos trabajan en los niveles inferiores de la

dirección. La supervisión de la mayor parte de los trabajadores recae sobre los más de tres millones de personas identificadas como directivos de primera línea. A los ojos de la Ley, constituyen el primer nivel con la facultad de «contratar, despedir, suspender, ascender, degradar o recomendar eficazmente». Están dispensados de la *Fair Labor Standards Act* en virtud de sus funciones directivas. Este grupo —el recurso básico— es el que los directivos de grados superiores deben aprender a dirigir.

Supervisión: La clave de la integración

Los funcionarios y otros cargos de la administración no poseen los recursos necesarios para llevar a cabo las funciones que les han sido asignadas, pero son responsables del uso de dichos recursos.

MAX WEBER

Una de las definiciones más populares de la dirección es la que consiste en conseguir resultados a través de otras personas. El supervisor que ocupa un puesto administrativo debe encaminar a los individuos hacia las metas de la organización utilizando la tecnología y los recursos que se encuentran bajo su control. El mundo de la administración y la dirección puede, por consiguiente, dividirse entre quienes dan órdenes y quienes las reciben. Tradicionalmente, las órdenes van hacia abajo y los informes hacia arriba. Sin embargo, en esta época de trabajadores con mayor nivel de formación, a menudo son los propios trabajadores quienes poseen más conocimientos y mayor experiencia sobre los trabajos que realizan. Transmitir órdenes desde la ignorancia a trabajadores que poseen los conocimientos esenciales es poco aconsejable, cuando no contraproducente.

Al igual que sucede con las teorías de la dirección en general, el carácter y el rol del líder en la dirección de supervisión admiten varias explicaciones. Hay quienes piensan que son rasgos personales, características identificables o propiedades psicológicas lo que convierte a alguien en un líder. Otros rechazan este enfoque a favor de una teoría según la cual el supervisor se caracteriza por ejercer un liderazgo de apoyo, democrático y centrado en el empleado; es un estilo de liderazgo que tiene más en cuenta a los seguidores. Finalmente, otros consideran que el supervisor es un instrumento de la burocracia que ejecuta funciones tan estandarizadas como la organización, la planificación y el control del trabajo de sus subordinados y de quienes reciben sus órdenes. Max Weber propuso que algunos líderes poseen carisma, un tipo especial de cualidad de liderazgo.

La teoría del liderazgo más ampliamente aceptada en la actualidad es la del líder situacional. Se trata de un líder cuya conducta es multidimensional y cuyo estilo varía según la situación. Estas dimensiones comprenden la personalidad del líder, las exigencias técnicas de las tareas que deben llevar a

cabo él y sus seguidores y el ambiente social, cultural y físico en el que se desenvuelven.

Se suele atribuir a Fred Fiedler la creación de la teoría del liderazgo situacional, establecida por él en veinte años de investigación y más de 25 estudios extensos. Se consideran básicos tres componentes situacionales:

1. Tareas claramente estructuradas y definidas que pueden ser delegadas y controladas por miembros de la organización.
2. Alguna autoridad legal que refuerce la voluntad del líder entre los miembros de la organización.
3. Una relación personal entre el líder y miembros de su grupo que genere el apoyo de este último.

Una gran diferencia

La supervisión es la dirección y el liderazgo de un grupo de seguidores inmediatos. El director de la empresa supervisa a un puñado de subdirectores. Evidentemente, éstos tienen poder y autoridad por derecho propio, pero su jefe inmediato es el director, que es para ellos el supervisor. En el otro extremo de la organización, un líder puede supervisar a un grupo de montadores, para quienes es el supervisor. La supervisión se distingue del carácter del liderazgo organizativo general por la inmediatez de la relación de contacto y subordinación.

Los estudios llevados a cabo por la National Opinion Research Corporation (NORC) acerca de la actitud de los individuos hacia su empresa y, lo que es más importante, acerca de la actitud hacia el sistema de libre empresa en conjunto, pusieron de manifiesto que el nivel de satisfacción dentro del mundo de los negocios suele estar relacionado con el nivel de satisfacción que el individuo experimenta con su supervisión y su trabajo inmediatos. En otras palabras, cuando se tiene un buen jefe es más fácil pensar que el sistema está bien. Cuando alguien tiene un mal jefe o está insatisfecho con su trabajo inmediato, su descontento tenderá a alcanzar esferas más amplias.

El profesor Arie Reichel llevó a cabo un estudio utilizando estos datos de la NORC. Dividió la muestra de población en dos grupos: personas con gran confianza en los grandes negocios y en quienes los dirigen, y personas con escasa confianza. Los individuos del primer grupo pensaban que se tenía en cuenta lo que ellos decían, que ejercían ocupaciones prestigiosas y que las autoridades del país velaban por ellos (también declararon que veían poco la televisión).

Por su parte, las personas con poca confianza en los grandes negocios y en quienes los dirigen se caracterizan por un sentimiento de impotencia. Consideran que sus profesiones son poco prestigiosas, se sienten alejados políticamente de los asuntos nacionales, piensan que están mal pagados y se

encuentran insatisfechos con su trabajo (dicho sea de paso, ven más la televisión que los componentes del grupo satisfecho).

Este estudio tiene considerables consecuencias para la estabilidad social y el control de las grandes organizaciones por parte de las autoridades. Es muy probable que con una mano de obra irritada, apática y alienada la productividad —de bienes o servicios— se resienta. La calidad del trabajo disminuye.

La conducta del supervisor bajo el que se trabaja puede establecer una gran diferencia en la calidad del trabajo. Los empleados a quienes se les brinda la oportunidad de examinar los objetivos y los planes de un trabajo con sus supervisores, aquellos cuyos supervisores utilizan sistemas y manifiestan conductas acordes con las necesidades y los valores de sus empleados, aquellos cuyos supervisores integran a los empleados en la organización, muestran mayores niveles de satisfacción laboral que los empleados a quienes se les niega todo esto.

Para los empresarios responsables del diseño de puestos de supervisión esta información es crucial. Como los supervisores de primera línea constituyen el grupo directivo más numeroso, sobre ellos recae la responsabilidad de una supervisión adecuada.

Precisamente es en este diseño del sistema de supervisión donde se crea la «situación» en la que actúa el supervisor. La política de la empresa, las prácticas disciplinarias, los métodos de establecimiento de metas y examen de los resultados, el nivel salarial de los empleados, todo ello forma parte integrante de este sistema. Tal vez un buen supervisor pueda vencer los efectos de un mal sistema. Geary Rummler, sin embargo, sugiere que si «se enfrenta a una buena persona con un mal sistema, gana el sistema», si no siempre, sí la mayoría de las veces.

Las prácticas tradicionales de supervisión de acuerdo con las hipótesis de la Teoría X han supuesto que era el salario la fuente de alienación más importante, cuando no la única. Es cierto que hay datos que muestran que son las personas con sueldos inferiores las más alienadas y que las mejor pagadas suelen estar menos alienadas, pero esto no significa que el sueldo sea el único factor, sino que puede ser una condición incidental o concurrente de la insatisfacción. Hay ejemplos más que suficientes de personas con salarios no muy altos que están extremadamente satisfechas con su función, su trabajo y el sistema en conjunto. Los maestros, los asistentes sociales y los sacerdotes, por ejemplo, suelen trabajar por un sueldo muy inferior al que perciben otros profesionales. Un maestro gana aproximadamente la mitad que un camionero, un fontanero, un carpintero o un mecánico, pero los estudios muestran que su nivel de realización y satisfacción es mayor, a pesar de la fuente sistemática de irritación que constituye su superioridad. Su visión del futuro, expresada a través de la enseñanza a las generaciones futuras, parece inasequible a los esfuerzos llevados a cabo por los administradores y las juntas escolares para subvertir estos sentimientos.

El supervisor como integrador

Para una organización que aspira a conseguir la dirección por integración y autocontrol, las prácticas de supervisión constituyen un excelente punto de partida. Aunque la conducta y la actitud de los trabajadores de una organización surgen del sistema y de su información, así como de la formación que han recibido como preparación para su trabajo, el supervisor orquesta la manera en que el sistema afecta al trabajador. Los supervisores pueden ser, por tanto, integradores o alienadores.

A finales de la década de 1970 se produjo en los Estados Unidos una avalancha de libros y artículos sobre la supuesta superioridad de los sistemas de dirección y de supervisión japoneses. Se afirma que de esos sistemas de supervisión había surgido una mano de obra tan superior en calidad y productividad que era capaz de superar a la del resto del mundo. Desgraciadamente, algunos acontecimientos de la década de 1980 han deslucido en gran parte el sistema japonés. La industria japonesa del acero languidece, y la textil se ha desplazado al Sudeste Asiático. Han sugerido otros indicadores —entre ellos el descenso de la productividad— que borran en parte la aureola que anteriormente había hecho de Japón el modelo ideal.

No obstante, las principales empresas industriales japonesas cuentan con algunas prácticas notables de supervisión. Cuando estas prácticas fueron trasladadas a los Estados Unidos (a factorías estadounidenses, con trabajadores estadounidenses que fabricaban productos japoneses) se demostró que aumentaban la integración de los trabajadores. La fábrica de automóviles Honda de Marysville, Ohio, es una prueba de cómo las prácticas de supervisión integradoras pueden generar una gran calidad y productividad si se aplican con un fuerte deseo de satisfacer las necesidades de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

La principal ventaja fruto del reciente interés por el estilo de dirección japonés es el nuevo enfoque que se ha dado al trabajo de supervisión de primera línea. El impacto más duradero será probablemente el del círculo de calidad, un grupo de personas con trabajo relacionados entre sí que se reúnen para debatir problemas e ideas. Una vez formado y puesto en marcha por un departamento de personal, el círculo de calidad suele quedar en manos de los supervisores de primera línea. Tal vez la principal ventaja que se consigue con ello no es tanto el propio círculo de calidad como el hecho de que la dirección vuelva una vez más a fijar su atención en un problema mucho tiempo olvidado: la creación y el mantenimiento de un potente cuerpo de directivos de primera línea.

Los observadores expertos de la escena industrial están ahora de acuerdo en que el rol, el estatus y la función del supervisor de primera línea es uno de los aspectos prioritarios relacionados con el futuro éxito de una organización.

Mientras los problemas de la supervisión por parte de capataces de

fábrica se discutían hasta la saciedad, se han producido algunos cambios importantes en la supervisión de primera línea que afectan al carácter del trabajo y al tipo de personas que ocupan hoy ese puesto en la mayor parte de las organizaciones. He aquí algunos de los cambios experimentados por la dirección de primera línea en las últimas décadas:

1. El número de trabajadores que intervienen en la fabricación ha sufrido un constante descenso, hasta el punto de que las profesiones administrativas son ahora mucho más frecuentes que las manuales.
2. Con respecto a los trabajadores manuales, los administrativos tienen expectativas diferentes en cuanto a las prácticas de supervisión.
3. Con 80 de los 100 millones de trabajadores empleados en los Estados Unidos trabajando en profesiones del sector servicios, en las que es menos probable que el ritmo del trabajo esté marcado por una máquina, el uso de los métodos de ingeniería industrial para generar criterios de rendimiento ha quedado obsoleto.
4. Dado que gran parte del control de los niveles de trabajo y de producción en las profesiones del sector servicios lo determina el trabajador, un elemento cada vez más importante en la supervisión es conseguir que la gente quiera producir.
5. Para conseguir supervisores que puedan dirigir a ingenieros, bibliotecarios, profesionales administrativos, camineros dependientes, etc.; hacen falta destrezas y métodos de formación diferentes que para conseguir supervisores que dirijan a los trabajadores de una cadena de montaje.
6. Al existir muchas más mujeres y personas pertenecientes a minorías en la mano de obra actual, es necesario tener en cuenta nuevos valores en la formación, la motivación y la dirección de los supervisores.
7. Actualmente existen muchas nuevas leyes que someten a más restricciones a los supervisores. Además de las leyes laborales que afectan a la negociación, hay multitud de trabajadores protegidos, como los pertenecientes a minorías, las mujeres y los discapacitados.

Reconsideración del rol del supervisor

La práctica actual de la mayoría de las profesiones administrativas y de servicio es simple. Se selecciona a la persona más competente desde el punto de vista técnico, o quizá a la de mayor antigüedad, y se le nombra supervisor cuando se crea una vacante. Son pocos los supervisores a los que se somete a una selección competitiva fijando unos requisitos, reuniendo a un grupo de candidatos y eligiendo de entre ellos a la persona idónea.

La selección basada únicamente en la competencia técnica y la antigüedad supone una gran presión para los nuevos supervisores (y también

para los antiguos), puesto que carecen de experiencia (y, en muchos casos, también de aptitudes).

Fritz Roethlisberger, de la Harvard University, escribió hace muchos años un artículo clásico en el que llamaba al capataz «maestro y víctima del doble sentido». El doble sentido surge de: 1) las demandas de los trabajadores para participar en las decisiones que les afectan, y 2) la presión de la dirección para aumentar la productividad, mejorar la calidad y reducir los costes.

Los supervisores actuales han recibido probablemente una formación mejor (en cuanto a escolarización formal) que sus predecesores, pero en la mayor parte de los casos esa formación sólo prepara remotamente para el trabajo real de supervisión. Cuando realizan prácticas, generalmente éstas han sido creadas y planificadas por científicos de la conducta guiados por un modelo que puede ser adecuado o no al tipo de clima en que trabaja realmente el supervisor.

Mis propios estudios de algunas empresas punteras que han prestado gran atención al estatus, la función y el rol del supervisor demuestran que existen tres grandes categorías de responsabilidades que forman los pilares de la supervisión profesional: destrezas técnicas, administrativas e interpersonales.

Elemento 1: Destrezas técnicas

Muchas escuelas de comercio llevan décadas vendiendo la idea de que los buenos directivos pueden dirigir cualquier cosa, pasar de una organización a otra y utilizar satisfactoriamente sus destrezas gerenciales dondequiera que vayan. Aunque hay muchos casos de directores generales que han pasado con éxito de una empresa a otra, cada día es más frecuente que el director de la empresa «A» se estrelle y sea despedido tras hacerse cargo de la dirección de la empresa «B». Cada vez resulta más evidente que los supervisores precisan una base sólida sobre la tecnología de la empresa en la que trabajan como directivos de primera línea.

El puesto de director de proyecto en una empresa informática exige un profundo conocimiento de los ordenadores. Para el director de un proyecto de ingeniería es esencial ser ingeniero titulado, ya que de esta manera los ingenieros que trabajan en el proyecto responderán a su liderazgo. El mismo nivel de *know-how* (conocimientos técnicos especializados) es necesario en otros negocios de alta tecnología para que la supervisión de primera línea funcione adecuadamente.

En general, cuanto más compleja es la tecnología y más rápido es su cambio, más valiosa resulta la titulación superior en la disciplina de que se trate. El supervisor debe ser capaz de mantenerse al corriente de los cambios técnicos que se produzcan en el producto y los procesos.

En algunas empresas, el hecho de que sólo los profesionales con formación superior puedan ocupar puestos directivos de primer nivel es una cuestión de cultura organizativa. Dupont, por ejemplo, insiste siempre en que sus supervisores tengan el título de ingeniería química o una formación equivalente.

En el caso de las empresas con una tecnología poco especializada, pero que requieren una alta dosis de sentido común puede prescindirse del título superior, ya que es posible sustituirlo con la experiencia y el entrenamiento en los aspectos técnicos del puesto de trabajo. Así, por ejemplo, en la mayor parte de las organizaciones todo lo que se necesita, desde el punto de vista técnico (por ejemplo, para la supervisión de una cadena de montaje) es un conocimiento práctico de las operaciones, que se consigue con la experiencia.

La puesta al día tecnológica de los supervisores de primera línea es una necesidad actual, pero son pocas las empresas que ofrecen esa formación. La mayoría se limita a dejar que sus supervisores se reciclen por su cuenta.

Elemento 2: Destrezas administrativas

Las destrezas técnicas por sí solas resultan insuficientes para llevar a cabo una supervisión eficaz. Ocurre con demasiada frecuencia que la persona con formación técnica se pierde en los detalles técnicos del trabajo y deja las tareas administrativas sin hacer o las hace de mala manera. Estas tareas administrativas consisten en asegurarse de que el trabajo está dividido de manera racional entre todos los subordinados, se alcanzan los objetivos, se conocen y cumplen todos los requisitos legales y normativos, se realizan correctamente los informes y controles, la calidad satisface los estándares y se respetan los límites de costes.

Los supervisores tienen tres responsabilidades administrativas fundamentales:

1. Un sistema de dirección por objetivos es el pilar administrativo básico de todos los supervisores, sean ejecutivos o asesores, de producción o de servicio, y se trate o no de una organización lucrativa. Al comenzar el año, el supervisor debe mantener una conversación formal con cada uno de los empleados sobre las responsabilidades de su trabajo y los estándares de rendimiento de cada área de responsabilidad. Estos objetivos pasan a ser entonces los criterios para valorar el rendimiento, aumentarlo y formar a los empleados para que hagan mejor su trabajo.

2. Los supervisores necesitan un sistema de dirección por previsiones con el fin de planificar lo que es necesario hacer habitualmente, los problemas importantes que deben resolverse y las mejoras que se precisan. La planificación total del trabajo forma parte de las tareas administrativas del supervisor, así como observar, prever y evitar los problemas. Los

supervisores deben buscar planes a largo y corto plazo para la mejora de sus departamentos o proyectos.

3. El mantenimiento del control de gestión es otra responsabilidad administrativa clave de los supervisores. Los objetivos y estrategias más grandiosas son inútiles y vanos salvo que se ejecuten bien, y la clave de esta ejecución es el supervisor de primera línea. Una vez elaborados, los planes, los objetivos, los estándares de rendimiento y las tolerancias forman la base para la revisión del rendimiento real. Ello exige una supervisión diaria para comprobar y corregir el trabajo sobre la marcha. La comparación periódica de resultados y objetivos supone comentar con los trabajadores dichos resultados. La inspección personal es una característica del trabajo de supervisión, aunque no de puestos de mayor nivel ejecutivo.

Además de estas responsabilidades administrativas fundamentales, son herramientas del supervisor competente el uso de la contabilidad de costes y el diseño y la gestión de sistemas.

Elemento 3: Destrezas interpersonales

Numerosos estudios acerca de los motivos de despido de los supervisores revelan que son consecuencia de una falta de destrezas interpersonales, no técnicas ni administrativas. Joseph Juran estudió el despido de varios supervisores de control de calidad y encontró que casi ninguno había sido despedido por deficiencias técnicas. Estudios similares sobre supervisores de contabilidad y técnicos mostraron resultados similares. Las razones para el despido de casi todos los individuos estudiados fueron deficiencias relacionadas con la conducta. Eran demasiado bruscos y duros, demasiado complacientes o no se relacionaban bien con los clientes, con sus jefes o con otros supervisores.

Considero que hay tres destrezas interpersonales básicas que deben poseer los supervisores de primera línea para tener éxito:

1. *Una comprensión básica de la conducta humana.* Conocer las necesidades básicas de la gente, sus deseos, valores, aspiraciones y motivaciones y su manera de adaptarse al cambio. Los valores de la mayoría de los trabajadores actuales son los de la clase media; pocos tienen la estructura mental del trabajador sin formación o sin posibilidades. Las mujeres, las minorías, los trabajadores de edad y las personas discapacitadas se incorporan a la actividad laboral en número cada vez mayor, y el trabajo con cada uno de estos grupos requiere conocimientos especiales. La formación continua en esta área es una estrategia mínima para las organizaciones que deseen mantener a sus supervisores a tono con los tiempos.

2. *Destrezas de comunicación:* escuchar, conversar, redactar, dirigir reuniones eficaces de diversos tipos y conocer los sistemas de comunicación

de la organización. La destreza para dirigir intercambios de opiniones en entrevistas personales y cuestiones como el análisis transaccional, las negociaciones, la creación de un equipo y el uso eficaz de los medios de comunicación son parte de este conjunto de herramientas. Para los supervisores con funciones de asesoría saber redactar suele ser una de las claves del éxito, ya que es necesario para informes, cartas, documentos de toma de posición, etc.

3. La *aclaración de valores* es la tercera área fundamental de destrezas interpersonales para el supervisor profesional. La falta de respeto hacia los valores de las personas de ambos sexos y de todas las edades, razas y etnias provocará grandes problemas para la organización en cuanto a rendimiento en el trabajo y relaciones laborales, así como a la hora de satisfacer los requisitos de las leyes de Equal Employment Opportunity.

Algunos supervisores ven los valores de las personas como enemigos que es necesario destruir y a las personas mismas como instrumentos que hay que utilizar y explotar. Son los supervisores de la Teoría X. Por el contrario, el supervisor de la Teoría Y considera que las personas tienen capacidad para crecer, hacerse mejores, más inteligentes y quizás incluso más nobles de lo que son. El supervisor de la Teoría Y considera que el trabajo de supervisión consiste en descubrir —y comprender— el potencial de sus subordinados.

