

dentro de las cuales deben operar. Situaciones típicas en que las decisiones son tomadas conjuntamente son aquéllas entre gerentes y no gerentes (que son a su vez gerentes en sus propias organizaciones que representan a uniones o agencias gubernamentales). Cuando el gerente y los no gerentes son miembros de la misma organización, las decisiones se hacen usualmente dentro de límites consistentes con las políticas y los objetivos organizativos.

5. LIDERAZGO SITUACIONAL

La teoría situacional sugiere que debe haber bastante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones. Según esta teoría la dirección está formada por tres ingredientes: el dirigente, los subordinados y la situación. De éstos, se considera que tiene más importancia la situación, porque contiene la mayoría de las variables. Sin embargo, también tienen lugar ajustes tanto para el dirigente como para los subordinados.

Las diferentes teorías del liderazgo tienen como característica que todas tratan de describir determinadas relaciones interpersonales. Entre líneas en ocasiones y hasta muy directo, las teorías se presentan como una herramienta en manos del nivel jerárquico más alto en el proceso de reestructuración de la organización. En otras palabras, esto significa que los ejecutivos juegan un rol activo, en tanto que de la empresa se espera una actitud pasiva. La misma palabra "liderazgo" vislumbra con bastante claridad esta situación.

Exagerando un poco se puede aprender de la experiencia, la siguiente diferenciación:

- . Que un líder con muy larga permanencia tiene la posibilidad de estructurar la organización de acuerdo a sus ideas y deseos. La empresa está obligada a acoplarse al estilo de liderazgo de su máxima autoridad. Lo último es una característica del sector privado. Podemos denominar al rol del líder como activo.
- . Que un líder con poca permanencia está más bien obligado a adaptarse a la cultura existente de la organización. Es decir, que la autoridad máxima tiene que adaptarse al estilo existente de la empresa. Lo último es característica de las empresas públicas. El rol del líder más bien es pasivo.

El calificativo pasivo requiere de una explicación. No se refiere a una observación ajena e indiferente de lo que está pasando en la empresa. Más bien el líder tiene que comprender que se espera de él una adaptación flexible a los mecanismos de la organización. Su radio de acción es en función de su permanencia prevista. Si no logra entender este rol, tarde o temprano se presentará algún tipo de conflicto. Una posible conversión del nuevo líder formal en informal sería excluida de antemano.

Con esto último, se toca el punto que normalmente no se ve. El líder de una empresa pública tiene que disponer en todos los casos de un elevado grado de flexibilidad. La mencionada pasividad de su rol requiere, aunque suena paradójica, fuerte adaptabilidad a la situación real de una organización. Y esto a su vez implica la capacidad de juzgar con precisión la cultura existente de la empresa.

Sería muy equivocado y hasta peligroso intentar someter una organización descentralizada a un estilo paternalista. Igual de contradictorio sería la introducción de un sistema de administración por objetivos multijerárquicos en una época de fuertes dificultades económicas. El liderazgo situacional requiere del ejecutivo además de la adaptación, también la homogenización y la eliminación de elementos incongruentes de estilo.

Para aclarar lo anterior se analizarán a continuación dos situaciones opuestas. Pero dependiendo de la situación particular de una organización determinada, se puede encontrar diferentes intersecciones entre ambos extremos.

El objetivo de este análisis es subrayar los fundamentos estratégicos, cuya implantación asegura una combinación de elementos de estilo sin contradicciones.

5.1 ESTILO PATERNALISTA - DICTATORIAL

Es muy sencillo denominar superficialmente la tónica básica de una organización como paternalista. La noción paternalista se refiere regularmente al comportamiento de personas individuales, a áreas integrales de una empresa y en ocasiones, únicamente a elementos aislados de estilo.

5.1.1. LA TEORIA X

El mejor punto de partida para una descripción de la actitud paternalista-dictatorial por parte del equipo ejecutivo, es la teoría X de McGregor. La teoría presupone un ser humano flojo y por naturaleza sin responsabilidad alguna. Según McGregor: iniciativa propia e independiente no se puede esperar del subordinado.

Sin embargo, esto es solamente una cara de la medalla. Habrá que agregar que una organización paternalista ni siquiera espera iniciativa o sugerencias por parte de los colaboradores. Es más, la organización dictatorial debería sofocar cualquier intento de independencia desde su inicio. La formación de opinión pluralista sería diametralmente opuesta al autoentendimiento de una organización. Los colaboradores se perciben simplemente como receptores y ejecutores de órdenes. El estilo dictatorial pretende deshumanizar totalmente el área de personal y concebirlo como una parte del proceso de producción. Cualquier colaborador es tan intercambiable como lo son las partes de una máquina. Es este tipo de empresa frecuentemente no se lle-

ga a distinguir bien entre el área de personal y el área de producción. Se espera que los colaboradores actúen como robots, su única función es la ejecución de órdenes.

5.1.2 ADMINISTRACION CIENTIFICA

La autoridad dictatorial recibe con los ingredientes de la administración científica un herramental ideal. La teoría de Frederick Taylor se enfocó en primera instancia al incremento de la productividad. Para lograr ese objetivo Taylor hizo una serie de sugerencias que corresponden plenamente a las necesidades del estilo paternalista, permitiendo una mecanización del factor humano. Sobre todo los elementos como preparación del trabajo, especialización, división del trabajo, estudios de tiempo y movimientos. La fijación de estándares y controles objetivos asignan al colaborador tareas meramente ejecutivas. No se prevee de antemano ningún tipo de formulación de opiniones propias. El estilo dictatorial debería intentar el fraccionar el trabajo en sus pasos teóricamente más pequeños. Además es necesario el formar especialistas perfectos para cada uno de los pasos del proceso productivo. El resultado directo puede ser el incremento a corto plazo de la productividad. Para el estilo en sí, lo último no tiene tanta importancia. La autoridad paternalista, adicionalmente mata dos pájaros de un tiro, con la división del trabajo.

- Por un lado, el incremento de la especialización requiere un adiestramiento muy atinado del personal para fomentar futuros especialistas, sin importar si se trata de un maquinista o de un con-

tador. La experiencia enseña que cualquier adiestramiento causa un efecto motivacional en el adiestrado. Los subordinados reciben la impresión de que existe interés respecto al mejoramiento de su futuro.

- Por otro lado al incrementarse la especialización se incrementa igualmente la dependencia del especialista a una determinada empresa. Por más alto que sea el grado de especialización más bajo es como consecuencia la flexibilidad de la persona. Tarde o temprano cualquier especialista de alto nivel se da cuenta de que sus capacidades está limitadas exclusivamente para la empresa o lugar de trabajo en el cual está laborando. En este punto ya es tarde para mostrar su inconformidad o cambiar de compañía. También es el momento cuando los incrementos salariales y de prestaciones se otorgan exclusivamente al juicio del equipo directivo.

El adiestramiento que se acaba de mencionar no debe malentenderse como desarrollo del personal. No se trata de incrementar el sentido de responsabilidad de iniciativa o de creatividad y menos se quiere despertar en los colaboradores un espíritu empresarial. Se trata solamente de una adaptación perfecta del individuo a su área de trabajo y no viceversa.

5.1.3 ORIENTACION HACIA LA TAREA

Para evitar contradicciones con las estrategias de personal tal como se habían mencionado hasta ahora,

el estilo de liderazgo tiene que corresponder claramente al caso 9.1 del esquema Blake/Mouton.

Humanista	1.9	9.9
	1.1	9.1

Interes por la producción

ESQUEMA BLAKE/MOUTON

El esquema revela la relación entre jefe y subordinado estrictamente enfocado al cumplimiento de la tarea. El clima laboral es frío por naturaleza pero objetivo. Relaciones interpersonales ajenas a la descripción del puesto son deseadas. No se puede esperar ninguna comprensión para problemas ni siquiera cuando inciden sobre el trabajo. Hay que eliminar instantáneamente todo tipo de emociones. Forma parte de este estilo, el suprimir cualquier tipo de relación entre jefe y subordinado, inclusive fuera de la empresa. Por lo regular los jefes no tienen problemas de entendimiento intuitivo ya que para ellos el subordinado es exclusivamente una variable del sistema o más bien un objeto.

La orientación hacia la tarea no se debe mal interpretar en este contexto. Es cierto que el jefe y el subordinado limitan su relación exclusivamente a la tarea. Por lo último no significa que los dos discutan la tarea de manera colegial. No se discute absolutamente nada. las decisiones no se toman en común. El subordinado se entiende simplemente como un receptor de órdenes y de directrices.

5.1.4 MANIPULACION

Al aplicar lo anterior tal cual se entiende que empresas dictatoriales no necesitan preocuparse por la manipulación. El personal está plenamente consciente de su situación, puesto que los líderes normalmente no dejan duda alguna en cuanto a sus objetivos y en cuanto a su estilo.

Manipulación se requiere exclusivamente en aquellos casos cuando el personal se encuentra en un conflicto con la autoridad formal. La manipulación se presenta como una alternativa al uso abierto del poder. Al manipular se pretende un estilo que no corresponde a los objetivos y a la filosofía del personal de una organización. La manipulación se usa cuando el autoentendimiento corresponde por un lado a las ideas de Taylor o al campo 9.1 de Blake/Mouton. Pero cuando se pretende un estilo diferente, se habla de manipulación. Este es el caso del líder dictatorial simulando un estilo participativo.

Lo último se puede estudiar en el tratamiento de líderes informales y grupos informales por parte de las autoridades paternalistas. Se había mencionado que los líderes de empresas públicas están colocados por terceros en posiciones de autoridad impuesta. Si no logran el reconocimiento por parte del personal tradicional, la autoridad está sujeta a presiones de grupos ~~de grupos~~ informales reunidos por algún interés común. La autoridad impuesta debe estar consciente que, la influencia de los grupos informales puede ser tan importante para el desarrollo

de la empresa como la influencia de los grupos formales. Cuando los grupos informales no están relacionados con la tarea, frecuentemente sirven de válvula de escape para las presiones acumuladas en el trabajo (equipo deportivo). Cuando están relacionados con el trabajo los grupos informales determinan los elementos de la cultura organizacional como costumbres, comportamiento, normas, opiniones, etc.

Un estilo participativo trataría en ese caso de entender los motivos de los grupos informales. Aún más respaldaría a estas agrupaciones. El líder paternalista-dictatorial percibe la formación de estos grupos inmediatamente como una fuente de conflictos potenciales y tratará de neutralizarlos.

5.1.5 ROTACION DE PERSONAL

Sin importar lo perfecto que sea el mecanismo de manipulación, es sólo cuestión de tiempo hasta que el personal lo detecta. La manipulación junto con el bajo nivel salarial, la falta de expectativa y la ausencia de capacitación provocan sin duda un mayor índice de rotación. Cualquier rotación afecta la estabilidad de la organización. La experiencia muestra, sin embargo, que la autoridad paternalista-dictatorial se preocupa muy poco por la rotación de personal y por sus consecuencias. Es más, se puede observar que la rotación esta provocada por los directivos. Alta rotación fomenta el estilo dictatorial-paternalista:

- La rotación propicia un clima de inseguridad y de miedo. Hasta cierto grado, de esta manera

se pueden suprimir conflictos abiertos.

- Alta rotación impide además una exagerada permanencia de elementos conflictivos en las empresas. Hay una constante depuración de personas, evitándose así su arraigo en la organización.

5.1.6. UBICACION DEL PODER.

Todo lo anterior hace suponer que el poder en este tipo de instituciones esta necesariamente ubicado en las manos de los ejecutivos jerárquicamente más altos, es decir en la cúspide de la pirámide organizacional. De momento, esto parece ser obvio y perfectamente congruente con la filosofía paternalista-dictatorial. Unos pocos líderes, por lo regular impuestos por fuerzas ajenas ejercen su autoridad formal al tomar literalmente todas las decisiones. Los colaboradores en los niveles subsecuentes, no son dignos de recibir más que directrices.

Una estrategia y una estructura de concentración de poder en el más alto rango, tiene que buscar simultáneamente la compensación de las capacidades en los rangos inferiores. Su baja competencia profesional obliga al equipo directivo a encargarse absolutamente de todas las decisiones incluyendo las más insignificantes. Lo último presupone un alto grado de conocimiento, profesionalismo, juicio y casi ilimitada resistencia física del equipo directivo.

Para un exitoso manejo bajo el esquema paternalis-

ta-dictatorial, la regla fundamental es la siguiente:

- La competencia profesional y la remuneración del nivel directivo tienen que estar inversamente relacionadas con los niveles subsecuentes.

- Lo mismo atañe a los staffs corporativos. Toda la inteligencia previa a la toma de decisión se concentra en pocas personas. Por la misma concentración, el proceso de toma de decisión resulta ser extremadamente complejo. Se puede observar en la práctica que las organizaciones paternalista-dictatorial abarcan un gran número de personas, lo mismo en funciones de línea, pero sobre todo, en funciones de staff.

Puesto que todas las decisiones se toman en el primer nivel de la compañía, tal inflación se justifica plenamente. Para la burocracia externa, cuya función consiste previamente en la determinación de este nivel jerárquico, este tipo de estructura parece exagerada. No concibe que cualquier recorte se contrapona al estilo paternalista-dictatorial.

Habría que agregar a este contexto, que la concentración de la autoridad no depende únicamente del estilo paternalista. Por lo menos temporalmente de estilo participativo, puede estar obligada a adoptar un estilo dictatorial. Este es el caso de la institución que está pasando una época de crisis o por momentos de cambio estructural, como

por ejemplo: fusiones, reprivatización, cambios tecnológicos y a veces en épocas de un fuerte crecimiento en el volumen de ventas.

Es cierto que en épocas de fuerte desempleo no cabe preguntarse por la sucesión. Sin embargo, conviene relacionar un rígido sistema de sucesión administrativa con el estilo paternalista, y no sólo para tiempos de poco desempleo.

- a. Hay que tener perfectamente bien definidas a las personas que eventualmente tuvieron un potencial para ocupar puestos directivos, en el momento en que sale un miembro del equipo actual. Si por todas las razones expuestas anteriormente no existe tal candidato, hay que buscar fuera de la organización. Es muy importante este punto, puesto que todas las decisiones están tomadas por unas pocas personas muy capaces. Cualquier salida, puede afectar seriamente la continuidad de la empresa.
- b. Además se deberán determinar los puestos claves de los niveles inferiores, junto con los sucesores potenciales.

Lo último implica la necesidad de dar la capacitación necesaria para los sucesores, aunque parece que esto no coincide con el estilo paternalista. También implica descripciones y perfiles precisos de los puestos en cuestión. El estilo paternalista-dictatorial tiene que delimitar y describir con exactitud los puestos.

5.2 EL ESTILO HUMANISTA - PARTICIPATIVO

En el presente contexto el estilo humanista-participativo ocupa la posición opuesta al estilo paternalista-dictatorial. Hay que tener cuidado al calificar una organización como humanista. Solamente aquellas empresas cuyos elementos de estilo giran alrededor de una base humanista merecen este atributo. El líder tiene por lo tanto la obligación de unificar los elementos y hacerlos congruentes con el estilo humanista prevaleciente.

5.2.1 LA TEORIA Y

El punto de partida de la diferenciación de McGregor; en este caso la Teoría Y. Dicha teoría presupone un ser humano responsable, interesado en el desarrollo activo de sus labores y aptitudes. Las personas muestran iniciativa propia y criterio para formular sugerencias.

La filosofía humanista de la teoría Y es el fundamento sobre el cual se contribuye el estilo participativo. El ser humano, el colaborador, está considerado parte medular de la empresa. Dicho estilo busca por consecuencia el fomento de su personal en todos los sentidos.

5.2.2. LA ADMINISTRACION HUMANA

La administración humana, iniciada por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, concibe al personal como el valor principal de cualquier organización. Esta teoría fue en cierta medida una reacción al enfoque unilateral de la administración científica

ca. Mientras que las sugerencias de Taylor buscan la adaptación del proceso productivo a las necesidades, inquietudes, expectativas y capacidades del hombre.

Lo anterior no significa, sin embargo, un rechazo total de los elementos de Taylor. Subsiste por ejemplo la división de trabajo y por consecuencia la formación de especialistas para incrementar la productividad. Pero la tónica es distinta. El estilo participativo percibe la especialización como una oportunidad de desarrollo para el obrero o empleado.

Como esto no suprime la ventaja de una sobre especialización con el peligro de una pérdida de flexibilidad para el individuo. El líder humano-participativo, está obligado a implantar mecanismos adicionales.

El liderazgo participativo significa una preocupación honesta por el subordinado. Se entiende que cualquier ser humano busca desarrollo y superación. La empresa a su vez asume la responsabilidad de propiciar condiciones para el fomento de dichas aspiraciones.

5.2.3 ORIENTACION HACIA LA PERSONA

Sería exagerado comparar el liderazgo humanista con el campo 9.1 esquema Blake/Mouton. El estilo 1.9, no produce absolutamente nada. Ha sido denominado como club Campestre. Cuando se habla en el presente contexto de la orientación hacia la persona, se refiere a una empresa, que trata de lograr sus resultados, en base a una comprensión

del factor humano.

Sin importar el campo preciso (ideal 9.9) la relación entre jefe no percibe al subordinado como parte integral en el proceso de toma de decisión y por lo tanto requiere de su opinión. Se puede observar la necesidad de ampliar canales de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

5.2.4 MOTIVACION

El líder participativo está continuamente preocupado por una adecuada motivación del personal a su cargo. Se había definido a la motivación, como el intento de armonizar los intereses particulares del personal con los intereses de la empresa. Esto presupone personal conciente de los intereses de su organización. Lo último obliga al líder participativo a una labor continua respecto a la difusión y discusión de los objetivos corporativo. El conocimiento de los fines y de las políticas de la empresa permite la identificación del personal con las mismas. Seguidamente se mencionan dos técnicas que propician dicha identificación.

5.2.5 PLANEACION ESTRATEGICA Y ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Cualquier empresa y desde luego cualquier institución con régimen paternalista-dictatorial requiere de un proceso de planeación estratégico. En las organizaciones paternalistas, la planeación se limita por las razones mencionadas, al primer nivel jerárquico. Los niveles subsecuentes ni siquiera se enteran. La administración

por objetivos, sin embargo, no se puede llevar a cabo en empresas dictatoriales. Para una institución con espíritu participativo, está técnica fomenta un alto grado de identificación. En seguida se señalaran únicamente aquellos elementos del APO que tiene relación con este aspecto.

a. Determinación de los objetivos generales:

Los objetivos globales de la organización se fijan naturalmente en el nivel jerárquico más alto. La participación de los demás niveles se limita a una verificación en cuanto al realismo y a la factibilidad del contenido. El líder participativo se caracteriza, además por su insistencia en cuanto a la difusión de los objetivos generales, en los niveles inferiores.

b. Las personas fijan sus propios objetivos:

Aparte de la identificación con los objetivos, lo anterior forma la base para la formulación de los subobjetivos por parte de los niveles subsecuentes. Aquí se nota claramente el carácte participativo del APO. La división de los objetivos generales en subobjetivos, es un reflejo de la comunicación entre jefe y subordinado. El último propone, afina y determina los objetivos del área de su responsabilidad en discusión con su jefe.

c. Objetivos ambiciosos y alcanzables:

Obviamente se espera un contenido ambicioso de los objetivos, salvo en el caso 1.9 de Blake/Mouton. Pero a su vez estos tienen que ser alcanzables y conforme a las capacidades del regponsables. De no ser así, la frustración será el resultado de un objetivo inalcanzable de antemano.

d. Logro y recompensa:

El logro de un objetivo ambicioso pero alcanza

ble tiene que desembocar en una recompensa. Esto recuerda al incentivo de Taylor. La diferenciación es que la APO no asigna estándares. El individuo fija sus propios objetivos, lo que produce la mencionada identificación, mediante una participación en el proceso de toma de decisión.

Las empresas públicas son un sector propicio para la APO, sin olvidar, que los mismos ejecutivos de más alto nivel, son receptores de objetivos de un nivel superior y ajenas a la propia organización. Como la voluntad externa no siempre entiende bien lo factible de una empresa, se concede al equipo directivo el incidir sobre los objetivos y su contenido. Al involucrarse los niveles inferiores se puede enriquecer la división de los objetivos en subobjetivos.

5.2.6 LA UBICACION DEL PODER

Al confiar en la capacidad y la responsabilidad del personal, el liderazgo participativo tiende a trasladar el poder a niveles jerárquicos inferiores. Al entender que los expertos son los mismos subordinados, el líder participativo les otorga el poder sobre decisiones. Esto lleva a las cuestiones de delegación como un reflejo de estilo participativo.

Como punto de partida, la delegación obedece a una o varias de las siguientes razones.

- a. Especialmente el líder de poca antigüedad en una empresa pública, reconoce su falta de conocimiento e intenta respaldar sus decisiones

por las opiniones de sus subordinados, pudiendo llegar a encargarles la decisión.

- b. El líder trata de responsabilizar a su personal al hacerlos partícipes en el proceso de toma de decisión. Intenta estimular un comportamiento empresarial y prepara a los subordinados para la sucesión administrativa.
- c. El líder procura evitar la dependencia de una sola persona, normalmente ubicada en niveles altos.

Todo esto parece ser muy obvio y sencillo, pero requiere un alto grado de madurez y conciencia por parte del líder. Una simple delegación no significa absolutamente nada. El responsabilizar a un subordinado con una tarea que corresponde al jefe, es un acto de delegación pero no necesariamente refleja el estilo participativo.

Aunque la delegación representa el medio más adecuado para fomentar un estilo participativo-humanista, un uso indiscriminado sería en perjuicio de los objetivos deseados. El líder participativo tiene que determinar entonces el grado de delegación que es más conveniente en su organización.