Dirección

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO

No podríamos entrar a tratar el tema de la dirección, sin antes intentar poner un marco de referencia que nos ubique dentro de las características muy especiales de un pueblo, de una raza y de un continente unido y ligado, en la mayoría de los casos, por un mismo proceso de desarrollo, por un sentido especial de concebir el estado, la sociedad, la familia y por una cultura y unos principios que tienen idéntico origen y similar evolución; este es nuestro continente latinoamericano. Las ideas y conceptos de la dirección que nos vienen de los países desarrollados y superindustrializados, están orientados a gerentes que manejan grandes recursos financieros, casi sin limitaciones; que poseen una altísima tecnología en sus métodos y sistemas de trabajo; que están en condiciones de adquirir el equipo adecuado que requieren y que, sobre todo, cuentan con un recurso humano calificado, especializado e idóneo, que convierte a la dirección en una dirección de expertos que tienen todas o casi todas las facilidades para dirigir. Cosa muy diferente es ejercer la dirección en donde los recursos son limitados y en la mayoría de las veces muy escasos, donde el impacto del cambio y de los conocimientos científicos producen graves y profundos conflictos en todos los aspectos de la vida, de la cultural, de la política, de la economía, de la sociedad

América Latina es el continente del cambio, de las grandes transformaciones, es el joven continente con una tecnología autóctona y acomodada a las circunstancias, con un grupo directivo y un elemento humano que todavía conservan muchas de sus sabias tradiciones, que reconocen sus limitaciones, pero también conocen sus grandes valores y tratan de usarlos, de acomodarlos, de ponerlos al servicio del desarrollo y de la productividad. La dirección en la empresa latinoamericana (la administración en un sentido más amplio) es la "administración del desarrollo".

La "administración del desarrollo" consiste simplemente en el manejo adecuado de los escasos recursos, en la conducción inteligente de los graves impactos que produce la innovación en la estructura empresarial y en el comportamiento general de los individuos. Es el lograr acomodar con la

medida exacta las nuevas tendencias de la tecnología y de la ciencia empresarial a nuestras limitaciones y a nuestro desarrollo. Es el poder encauzar todo ese cúmulo de problemas y dificultades propios del proceso de desarrollo, hacia mejores oportunidades para los individuos y un mejor aprovechamiento para la empresa y para la sociedad en general.

1.2 LA MISIÓN DEL DIRECTIVO LATINOAMERICANO

La diferencia entre manejar y dirigir el crecimiento de la empresa privada o del estado, cuando los recursos son amplios, abundan, se derrochan y existe alto consumo, es muy grande, en relación con aquella en donde por razones de inflación, por escasez y endeudamiento, el directivo se ve forzado a realizar verdaderos malabares para conseguir los recursos necesarios y los créditos baratos que le permitan el adecuado desarrollo de su empresa, de su país o de su comunidad.

La distancia que se establece entre un medio donde el recurso humano tiene amplias oportunidades de investigación y capacitación, donde la especialización es algo obligado y común y corriente, al mismo tiempo el estado y la sociedad están en capacidad de proporcionar educación gratuita hasta niveles de gran aprovechamiento, salta a la vista con aquellos otros países, en donde se cuenta con un recurso humano sin la cultura suficiente y en la mayoría de los casos con deficiencias profundas en los conocimientos más elementales, incluso hasta llegar a la ignorancia.

Es muy grande el contraste al comparar las empresas dotadas de los más avanzados sistemas, que utilizan novedosos y sofisticados equipos, herramientas y procedimientos, con aquellas que hacen grandes esfuerzos e invierten sumas importantes para lograr mantener sistemas, procedimientos, equipos obsoletos y en desuso y en algunos casos en vía de desintegración.

La seguridad industrial, las instalaciones confortables y aptas para el desarrollo adecuado del trabajo y la motivación del individuo, en los países desarrollados, no son comparables con aquellos otros, en donde, a pesar de los grandes esfuerzos por mejorar, todavía resultan deficientes y dejan mucho que desear en la mayoría de los casos.

Se podrían seguir enunciando en un interminable paralelo aquellas cosas, aquellos factores que hacen que nuestra condición de países en desarrollo, nos diferencien grandemente de aquellos países en donde van nacido las teorías de

la administración científica y que podemos calificar como altamente desarrollados y superindustrializados.
A pesar de todas estas diferencias que nos pueden distanciar de las teorías administrativas, le corresponde al directivo latinoamericano poner su agudeza, su ingenio y su creatividad al servicio de su país, de su sociedad y de su empresa; su misión consiste en acomodar con sabia "malicia indígena" todos los principios y técnicas de la administración científica, al manejo y dirección de sus empresas; tratando de fijar su atención y encaminar la solución de sus necesidades básicas y simples a través de sus escasos recursos disponibles. A nuestros empresarios, a nuestros gobernantes, a nuestros líderes les corresponde aportar su experiencia y sus conocimientos para intentar diseñar, o mejor volver a inventar, todas las técnicas y conceptos científicos, para que se acomoden a las condiciones locales, basados en una tradición histórica, unas costumbres, unas leyes y unos principios éticos y morales.

No será desconocido para el lector educado en las aulas universitarias o el empresario inquieto por adquirir nuevos conocimientos, que las teorías aparecidas en los libros y escritos de los científicos de la administración, en los países desarrollados, contienen un bagaje muy amplio y muy valioso de principios, métodos, casos y modelos sobre las finanzas, la producción, el mercadeo, las relaciones industriales, la motivación, el desarrollo humano y, en fin, todo aquel gran paquete de conocimientos que estructuran y hacen en la teoría al gerente ideal y al directivo completo.

No podemos desconocer, igualmente, que todos estos conceptos, la mayoría de las veces ya debidamente comprobados, experimentados y aceptados en la práctica, en las empresas americanas y europeas, constituyen la fuente innegable de la ciencia administrativa y de la dirección de empresas. Sin embargo, el papel del gerente y del directivo latinoamericano, que no cuenta con los recursos suficientes ya conformados, consiste en establecer en la dirección de su empresa un proceso continuo de innovación y de renovación, acomodando a la avalancha de los cambios del mundo sus escasos y pocos desarrollados recursos.

1.3 EL CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN Y EL HOMBRE LATINOAMERICANO

Si entramos un poco en el gran concepto de la dirección, si revisamos las teorías sobre este tema, encontramos que la esencia de la dirección esta en el manejo del recurso humano: en la motivación, en la comunicación, en la toma

de decisiones, en la capacitación, en la promoción, en la innovación, en los principios de la autoridad y en el enriquecimiento del puesto de trabajo, en el desarrollo del individuo y en todo aquello que hace radicar el éxito empresarial en el hombre, mas que en la tecnología.

Para un continente en donde la mayoría de las naciones no han podido llegar al máximo desarrollo de sus recursos físicos y humanos, es imperante que el estadista, el ejecutivo, el industrial, el banquero, el director hospitalario o de centro de salud, el rector universitario o de escuela publica, el pequeño empresario, el líder estudiantil o sindical, el presidente de junta comunal del barrio de la gran ciudad o de la vereda del pequeño municipio, el jefe espiritual, el prestante militar o jefe de policía, y todos los que ocupan liderazgo y dirección, enfoquen sus esfuerzos hacia una proyección creadora, en donde el conjunto de valores humanos se convierta en la base y el eje del desarrollo nacional, empresarial, social y comunitario.

Cuando los libros y las teorías nos hablan de satisfacer a través de la empresa, las necesidades primarias del hombre, para luego desarrollar y pensar en sus necesidades de reconocimiento y de satisfacción del ego debemos aceptar que se trata de la natural y profunda necesidad del hombre de saber quien es, para donde va, cual es su función en el mundo y en la sociedad, cuales serán sus aspiraciones y sus logros, en donde estará su estabilidad y seguridad y, en fin, cual es su destino proyectado en su medio, dentro de su comunidad, que le permita desarrollar sus valores y que pueda enriquecer sus tradiciones, su manera de ser, sus sentimientos, sus creencias y sus emociones.

El desarrollo cultural de América Latina posee grandes e importantes demostraciones de sus valores, de su riqueza espiritual y de su altiva tradición. Es el continente joven con un recurso humano forjado en las luchas por su libertad, espóntaneo y cálido, tranquilo y respetuoso de los principios y enseñanzas de sus antepasados, que todavía conserva el gran sentido de la unidad, del amor y respeto por la familia, por el honor y la lealtad, enmarcado por un profundo sentimiento religioso y espiritual. Impactado y muchas veces convulsionado por la dinámica del cambio, de la moda y de la tecnología, requiere un grupo directivo que esta mas cerca de la naturaleza, de las características humanas de su gente, para emprender con éxito cualquier empresa que se trace.

El dirigente latinoamericano no puede fundamentar el concepto de la dirección, solamente en los aspectos puramente materiales e impersonales, en donde la rigidez de la sistematización y de la tecnología, colocan al hombre como

autómata, superespecializado, rutinizado y programado; es importante permitir que los valores humanos de los latinoamericanos, sus emociones, sus características y sus cualidades puedan desarrollarse y entregarse al mejor logro de los objetivos empresariales e individuales.

Los continuos altibajos en las economías latinoamericanas, el nivel de vida a veces muy por debajo de las medidas normales, la avalancha y la importación de atractivos, deslumbrantes y a veces extravagantes modos de vivir de las sociedades desarrolladas y de consumo, acrecientan en el hombre latinoamericano, la permanente preocupación por su supervivencia, por su seguridad y por su estabilidad futura. Los deseos muy naturales de los latinoamericanos por su status, dentro de una sociedad y una economía que importa muchos bienes suntuarios, mantienen al obrero, al empleado, al trabajador, agobiado por la ansiedad y la expectativa por mejores condiciones de trabajo, de estabilidad y por mayores ingresos.

A pesar de todo, el pequeño empresario, el mediano o el empresario de la gran industria siempre encontraran grandes y nobles valores en sus trabajadores y podrán en conjunto encauzar el progreso y el éxito empresarial, mediante el manejo y aumento de las energías del hombre en su propia fuente, y mediante sabia y bien calculada dirección podrán desarrollar, enaltecer y encauzar las emociones personales, encaminar positivamente los brotes de odio y desesperación, el temor, la inseguridad y el deseo de progreso, a través de la confianza, la esperanza, el amor y la fe y la buena y positiva disposición de sacrificar parte de sus beneficios materiales al logro de las aspiraciones y al desarrollo de su gente. Si quisiéramos resumir este gran marco conceptual, dentro del cual desarrollaremos los criterios de este libro, nos limitaríamos a decir que el tema de la dirección viene a ser para los dirigentes latinoamericanos como el método y la disposición para dirigir y encauzar los recursos técnicos, físicos y financieros al desarrollo del hombre y de la sociedad poniendo a su servicio la sofisticación y la tecnología, más no invirtiendo los valores y convirtiendo al hombre en esclavo de la sofisticación y la tecnología.

2. LA MISIÓN DIRECTIVA

2.1 CONCEPTOS GENERALES

No es posible pretender enmarcar al directivo dentro de unas normas y unos metodos específicos, que le indiquen la forma y el estilo de dirigir. Podríamos

decir que la dirección, en gran parte, es un arte; y la forma como el directivo cumple su misión depende de muchas circunstancias personales o del medio donde se desenvuelve.

Por ejemplo, puede depender de su temperamento, de sus características y cualidades humanas; un directivo con un temperamento tranquilo y pausado, dirigir su empresa en forma diferente a como lo haría un individuo de temperamento fogoso y dinámico.

Puede depender de sus conocimientos y habilidades; el hecho de tener una formación y capacitación especial, le permitir al directivo comprender en mejor forma la misión de dirigir y mediante sus habilidades muy personales podría dar el enfoque y la dirección que se acomode mejor a un adecuado desarrollo de su empresa.
La posibilidad de los recursos y la estructura misma de la empresa son factores determinantes en el estilo de dirección. Las decisiones del directivo siempre estarán afectadas por las posibilidades de recursos físicos, económicos y humanos; en la medida en que sea fácil adquirirlos, el estilo de dirección y de oportunidades empresariales será diferente. La organización y estructura de la empresa permitirá desarrollar un estilo especifico de dirección; las líneas de autoridad establecidas, la organización y el ambiente harán que la dirección se ejerza en forma diferente de una empresa a otra.

La misma influencia que la empresa tenga en el mercado, y aun en la comunidad social y empresarial donde se desenvuelve, es un factor determinante de la forma de dirigir. El directivo que esta envuelto en el mundo de la competencia, que tiene relieve e importancia ante su sociedad y su comunidad, conducirá sus decisiones de dirección de acuerdo con la responsabilidad que tiene y le corresponde.

El empresario medio, latinoamericano, ha venido sorteando las naturales dificultades de un proceso que va de trasformar sus sistemas rudimentarios y artesanales en unos mas técnicos y profesionales, tratando de utilizar dentro de un panorama limitado unos recursos humanos mas calificados y acomodando sus escasas posibilidades técnicas y financieras al mejor logro de sus objetivos. En todo este proceso de transformación y desarrollo le ha correspondido al directivo latinoamericano desempeñar funciones que lo desvían de su verdadera misión de dirigir.

En algunos casos se le ve actuar como investigador y se introduce en los campos de la tecnología y de la ciencia, para estudiar sobre su producto o

hacer experimentos sobre sus procesos; en otras oportunidades, recopila datos y estadísticas y entonces se le ve actuando como analista.

No será raro ver a algunos directivos organizando el presupuesto o resolviendo fórmulas matemáticas para encontrar estados financieros; a veces se involucra en los problemas de propaganda y mercadeo o se enfrasca en problemas de planeación y programación de producción, llegando así a ser un técnico en presupuesto, en finanzas, en mercados o en producción.

La misión del directivo va directamente relacionada con las cualidades del jefe que conoce con profundidad su organización y que toma acertadas decisiones sobre los aspectos vitales de su empresa. Esas determinaciones, esa visión para tomarlas y sus habilidades naturales deben beneficiar a toda la organización y deben causar un efecto positivo en las vidas y en el desarrollo de los seres humanos de la cual forman parte.

La función de dirigir es un proceso que abarca todos los niveles de la organización y es una actividad especial que se realiza plenamente cuando una persona, habiendo recibido una determinada autoridad, tiene la responsabilidad de enseñar, de guiar y dirigir las actividades de otros. La misión consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.
Si quisiéramos hacer una clasificación de los niveles que abarca la dirección tendríamos que decir:

- Le corresponde al directivo tener la visión necesaria para lograr proyectar su empresa. Para esto deberá tomar las mejores y mas importantes decisiones de ahora y hacer las predicciones sobre aquellos aspectos mas significativos e importantes del futuro.

- Definir claramente las metas y los resultados esperados, y encaminar al grupo humano a su consecución; para ello debe establecer objetivos claros, alcanzables con criterios y periodos definidos, y con los recursos y presupuestos suficientes para conseguirlos.
- El logro de los resultados, esta directamente relacionado con las condiciones y características de su recurso humano. La dirección deberá hacer participe de la gestión, a toda la colectividad empresarial, y con un claro concepto de la autoridad y responsabilidad deberá delegarle lo necesario, con la supervisión y control que se juzgue conveniente.

- El nivel cultural de la mayoría de la gente latinoamericana es muy escaso y limitado; le corresponde al directivo establecer en su empresa los planes de capacitación y formación que, de acuerdo con sus limitados recursos económicos, puedan desarrollar las capacidades y habilidades de los individuos, con miras al desarrollo personal y empresarial.

La preocupación permanente por darle a la empresa mejores y mas avanzados sistemas de trabajo, tratando de acomodar nuevas técnicas y herramientas son algo que debe motivar a los dirigentes latinoamericanos. Nuestras pequeñas y medianas empresas se caracterizan todavía por rudimentarios y obsoletos métodos de trabajo; quedan todavía muchas tradiciones y viejas fórmulas de nuestros antepasados. El continente latinoamericano, todo, ha entrado en una fase muy importante de desarrollo y competencia, es necesario, casi obligante, la actualización y la promoción de la innovación.

2.2 LA TOMA DE DECISIONES

Aunque la toma de decisiones es un tema de mucha importancia en el proceso de planeación, resulta también una característica que se incluye como aspecto fundamental dentro de los criterios de la dirección.

Que se debe hacer, como, cuando, quién y dónde, son actitudes que diariamente, a cada instante toman todos los seres humanos, unas veces en forma rutinaria e intuitiva, otras en forma meditada y reflexiva y mediante las respuestas a estos interrogantes se toman las decisiones que indican los cursos de acción que se deben seguir.

Pero es al directivo de empresa a quien le corresponde tomar vitales decisiones ya que estas tienen profunda repercusión en la marcha, progreso y vida futura de su empresa. En la medida en que esas decisiones obedezcan a respuestas.
Sus problemas, ya los conoce; las alternativas para decidir no requieren de mucha imaginación y estudio, se van descartando fácilmente hasta llegar a la mejor.

3. PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y LIDERAZGO

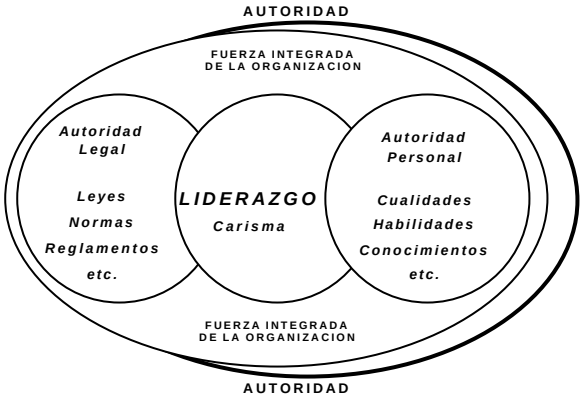
3.1 AUTORIDAD LEGAL. AUTORIDAD PERSONAL

Para que se ejecuten las decisiones tomadas y se guarde un equilibrio organizado dentro de la empresa, debe existir en los distintos niveles, un claro concepto de la autoridad.

Si quisieramos definir la autoridad, diriamos que es la esencia y la caracteristica vital del que dirige, del jefe, del guia, del líder; es aquello que hace que otros se dejen conducir y que en grupo encaminen su trabajo y sus esfuerzos hasta lograr los objetivos y las metas trazadas.

La autoridad en la empresa, como en cualquier otra organización, formada por seres humanos, es la base para que cada uno de ellos pueda desarrollar un trabajo especifico, dentro de unas normas y unos principios establecidos.
Sin autoridad, se produciria el caos y la desintegración de las organizaciones, y no seria posible lograr en ningun momento una estructura que permitiera un comportamiento y relación entre compañeros, entre jefes y entre subalternos, esencia y fundamento de la organización empresarial.
Segun Henry Fayol "La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el Poder de hacerse obedecer... No se concibe la autoridad sin la responsabilidad que acompaña al ejercicio del poder".

De donde sale esta autoridad? En toda organización humana, surge la idea del jefe que tiene autoridad, para mandar, para dirigir y organizar y esta autoridad proviene del puesto que ocupa en la estructura empresarial y esta posición origina unas leyes y unas normas que se imparten y se deben cumplir obligatoriamente pues tiene fuerza y origen legal. Se establece entonces una autoridad legal que le permite al directivo ejercer su poder; independientemente de sus cualidades y caracteristicas personales, es una autoridad que se deriva solamente del cargo que ocupa. Existe otra, tan importante y tan definitiva como la anterior, es la autoridad que surge de las cualidades y habilidades, personales y profesionales de quien la ejerce.



La autoridad legal esta trazada por los principios de organización de la empresa y no es tanto la parte que le permita ejercer la fuerza para lograr el desarrollo de trabajo, sino mas bien, es la facilidad para establecer un ordenamiento y poder tomar las mejores decisiones; es permitir que el grupo sobre el cual se encamina la autoridad, pueda conducirse organizadamente, hacia el logro de los objetivos empresariales y al mantenimiento de un ambiente que facilite la ejecución armónica de las labores asignadas a cada uno y en definitiva al desarrollo de los individuos como seres humanos dentro de la organización.
La autoridad personal se relaciona con aquellas características y aptitudes individuales que permiten que a determinados directivos se les obedezca, se les respete, y se les acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más bien que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.

La autoridad personal surge de la habilidad para conocer profundamente a la gente, de saber entender sus aspiraciones y sus necesidades personales, de saber con exactitud sobre lo que se debe hacer y lo que se debe emprender, demostrando claridad en los conceptos y seguridad en las determinaciones, pudiendo asi dirigir a la gente hacia objetivos claros y a la busqueda de metas concretas que permitan la mayor realización humana y empresarial.

La autoridad personal se solidifica cuando el directivo demuestra profundos conocimientos de su empresa y de su area de trabajo, cuando sabe aplicar los mejores sistemas de administración y este pendiente de utilizar nuevas técnicas y nuevos procedimientos para beneficio de su propio trabajo y de su grupo humano.

El conocer profundamente a la gente implica tener la conciencia y el deseo muy profundo de querer acercarse a ella, de tener la buena voluntad de servirle, ayudarle y conducirla. No se puede conocer a la gente, en sus aspiraciones, en sus anhelos y en sus inquietudes, si no se llega a establecer un clima de familiaridad y de mas informalidad en las relaciones de jefe a subalterno, que permitan un dialogo tranquilo, sincero, libre del miedo y del temor a las represalias y al abuso del poder.

El conocer la empresa y el área de trabajo implica el haber podido vivir personalmente las experiencias de trabajo y los procesos más importantes, el preocuparse por saber y conocer lo que hacen los demás, de entender las políticas de la empresa y de ubicarse exactamente en la mision que le corresponde cumplir junto con su grupo de trabajo en relación con toda la estructura de la organización.

Aquí podríamos decir que se aplica con mucha propiedad aquello de que "para saber mandar hay que saber obedecer". Nadie puede tener autoridad personal para mandar si no conoce claramente lo que se debe hacer.

El tener conocimientos administrativos avanzados y el poder aplicar nuevas técnicas y nuevos procedimientos, implica que el directivo, permanentemente, debe estar preocupado por la actualización y la innovación. Con esto podra demostrar su buena disposición de asimilación, y haciendo participe a su grupo de trabajo e implementando con el sus conocimientos lograra ventajas y beneficios de toda índole, afianzando asi su autoridad y liderazgo personal.

3.2 LIDERAZGO

Si a los conocimientos sobre estos temas, se añade la condición fundamental del directivo de ser el primero, de dar ejemplo como lider del grupo, se lograra obediencia, respeto y rendimiento en el trabajo no por temor, sino por convicción, y por un sentido claro de lealtad y liderazgo.

Segun Koontz y O'Donell "liderazgo es la habilidad de un administrador para inducir a sus subalternos (seguidores) a trabajar con confianza y celo".
Este criterio podemos tratar de relacionarlo con el concepto arriba analizado de la autoridad personal. Tanto el liderazgo como la autoridad personal nacen de las caracteristicas puramente humanas y cualidades intrinsecas de los individuos que, crean mística y que facilitan el proceso de dirección.

El líder actúa al frente de su grupo, dirigiéndolo, facilitando su progreso v desarrollo y señalando las metas y objetivos que se deben realizar. El éxito del líder está en lograr que la gente se entregue a su labor y a la disciplina, sólo valiéndose de su personalidad que le imprime imagen y carisma ante los demás y que con magnetismo especial logra atraer hacia si la buena voluntad de otras personas.

El problema del liderazgo ya no es una cuestion que se pueda relacionar con la estructura y organización de la empresa, no siempre el líder es el jefe formal dentro de la organización, los líderes surgen a cualquier nivel, a veces encabezando banderas diferentes a las del propio trabajo.

Los líderes naturales pueden causar positivas repercusiones en el desarrollo empresarial, o pueden ser los responsables de traumatismos y dificultades en el adecuado y armónico desenvolvimiento del trabajo. Si la dirección de la empresa cuenta con líderes representativos y los jefes de cada grupo, encaminan su trabajo a traves de un liderazgo y de una autoridad personal, el ambiente y progreso de la empresa seran positivos y de amplias repercusiones en su desarrollo y crecimiento. Si pasara lo contrario, es decir que los directivos basaran su autoridad en unos principios puramente regales, los líderes natural tomarian la voceria de la comunidad empresarial y serían las personas representativas del grupo que estarían guiando y conduciendo las relaciones de trabajo, estableciendose una clara diferencia entre el directivo y los representantes de los trabajadores.

Especialmente en nuestro continente latinoamericano, el trabajador y el empleado medio se han unido alrededor de líderes sindicales, algunos de ellos altamente politizados, otros mas preocupados por los honores de encabezar la lucha contra el empresario, algunos otros interesados en lograr el privilegio de manejar considerables fondos sindicales y de obtener prebendas que se derivan de su posición y liderazgo, habra otros, que movidos por su posición justa y equilibrada ante los demas, y por su condición de líderes, estarán preocupados por una equitativa y adecuada relación obrero-patronal.

En todo caso le corresponde al directivo de empresa tratar de lograr que sus trabajadores piensen y actuen favorablemente, con la moral alta, aportando todas sus capacidades y que el cumplimiento de los objetivos empresariales se consigan mediante el esfuerzo individual y la acción creadora del grupo.

Si el directivo llega, mediante su buena disposición personal, a despertar las emociones y los sentimientos de la gente, estará creando un ambiente propicio

para una productiva gestión y le sera fácil conducir a su grupo al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus deseos y a la realización de sus propias metas.

No es díficil encontrar ejemplos de liderazgo por todas partes; repasemos la historia y analicemos que hicieron Bolivar, San Martin, O'Higgins y muchos otros de nuestros líderes de las gestas libertadoras para movilizar unos ejércitos, que a pesar de las dificultades de toda índole, sintieron el deseo de seguir a sus jefes, y de lograr la libertad.

A nivel de cada una de nuestras naciones tenemos los líderes y los caudillos políticos, que con su magnetismo personal y su carisma, pueden impactar mejor a las gentes y movilizarlas detras de unos programas, de unas ideas y de unos principios.

En nuestro sistema empresarial son muchos los ejemplos de directivos que logran ganarse la confianza, el celo y el entusiasmo de su gente, por la experiencia y la habilidad que demuestran al ejecutar su trabajo y el éxito permanente y probado de sus actuaciones.

El vendedor que, teniendo los mismos conocimientos de otros, es capaz de impactar y despertar el mayor interes entre su clientela convirtiendose muy pronto en el vendedor estrella y exitoso de la compañía.
Muchos otros casos de liderazgo nos pueden venir a la mente y resultan positivos ejemplos para nuestro propio manejo y dirección.

Los criterios hasta aquí expuestos nos llevan a resumir que la autoridad y el liderazgo son dos conceptos que pueden tener una gran afinidad en cuanto al ejercicio de la dirección. Por un lado, la autoridad legal le da fuerza y poder a la dirección para desarrollar el trabajo mediante unas normas y unas leyes establecidas; la autoridad personal complementa la fuerza y el poder de la dirección haciendo que las normas y las leyes se cumplan por convicción, por conocimiento y por ejemplo; el liderazgo recoge la energía humana para que mediante confianza, entusiasmo y celo se logre la ejecución colectiva y los objetivos y metas individuales y empresariales.

3.3 EL DIAGRAMA DE BLAKE (O GRID)

La relación adecuada entre, el logro de objetivos individuales y el desarrollo humano dentro de la organización, con el logro de los objetivos empresariales

de producción, indica y da idea de la efectividad de liderazgo y de la excelencia empresarial. Blake y Mouton desarrollaron un interesante estudio sobre los grados de preocupación del directivo por la gente, en relación con su preocupación por la producción y los resultados empresariales.

El estudio es fácil de analizar mediante el diagrama de Blake (figura 3.3) o el "molino administrativo"; este refleja los dos intereses del directivo y permite comprender la forma como se pueden relacionar o interactuar ambos intereses el eje horizontal del diagrama corresponde a la preocupación por producción; se ha dividido en una escala que va de 1 hasta 9, en donde 1 significa que existe un bajo interes y 9 corresponde a una alta preocupación por la producción.

El eje vertical del diagrama dividido igualmente en una escala de 1 hasta 9, representa la preocupación por la gente y 1 corresponde a un bajo interes y 9 significa un alto grado de preocupación por la gente. Si fuera posible medir para cada directivo la forma como relaciona estos dos intereses, podriamos tratar de determinar como es la conducta en sus negocios y en su manejo empresarial; los puntos de intersección del diagrama determinan las conductas de un directivo cuando quiere obtener resultados por intermedio de su grupo de trabajo. Analicemos un poco cinco posibles conductas extremas (de las muchas que, pueden lograr).

Tabla..... Cuadro Gerencial GRID

9	**1-9**								**9-9**
8									
7									
6									
5					**5-5**				
4									
3									
2									
1	**1-1**								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Aumenta la preocupación por la producción

Fuente: Adaptado de A.R. Blake y J.S. Mouton “The managerial GRID”

La intersección 1-1, según Blake-Mouton, significa que se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización

producir solo lo indispensable y lograr sobrevivir en la empresa. Se dice que este es un estilo empobrecido y deteriorado.

Si el directivo tuviera este estilo de dirección, manejaría su empresa con mucha flexibilidad, su preocupación por la gente sería mínima, es decir concederia todos los permisos y ausencias de trabajo, sin preocuparse mucho por buscar las causas; no se inquietaria por los descansos prolongados y la holgazaneria de la fábrica.

Necesariamente la moral seria muy baja y obviamente los resultados serían totalmente negativos.

La interseccin 1-9 significa una atención cuidadosa a las necesidades de las personas. Gran camaraderia y ambiente de trabajo agradable. La producción es secundaria. Este se le llama el estilo Club Campestre.

Si utilizara en su empresa este estilo, el directivo, dedicaria toda su atención al confort y a la comodidad de su gente, a satisfacer todas sus necesidades, sin importarle mucho sus objetivos y metas de producción. La empresa podría llegar a ser un magnifico club, pero muy pronto entraría en un proceso de extinción.

La intersección 5-5 representaría un balance entre la preocupación por satisfacer las necesidades de la gente y los objetivos de producción. El desempeño sera adecuado y la moral será satisfactoria.
Este estilo se llama término medio es un estilo que trata de equilibrar y balancear una situación de trabajo pero sin implicar esfuerzo muy grande, de la gente.

Este estilo en las empresas, le indica a un directivo que ha fijado unas metas de producción que no representan un reto a su organización, los trabajos se cumplen sin mucho esfuerzo y tal vez la empresa se mantenga en un término medio. Es probable que la competencia lo supere y muy pronto las nuevas técnicas y los nuevos sistemas comiencen a dejarlo por fuera del mercado.
En el extremo derecho esta la posición 9-1. Las personas se utilizan técnicamente como instrumentos de la producción. El trabajo y los sistemas se organizan y se atienden más que la gente. Sería un estilo científico y de menosprecio por lo humano.

Para el directivo este estilo implicaría el uso de la sanción o el premio en función de las metas de producción, no importa cuanto se sufra, ni las

condiciones mismas de trabajo, con tal de lograr el máximo efecto en la producción. Seguramente el por algún tiempo tendrá atiborrados sus depósitos y bodegas, pero la moral de su gente sera muy baja y existirá mucha rotación de su personal.
En la parte superior derecha se encuentra la orientación 9-9, en donde tanto la Preocupación por la gente como por la producción Ilegan a su maximo (estilo Participativo). Las personas se comprometen y en un esfuerzo común tratarán de buscar los objetivos trazados.

El directivo si llegase a utilizar este estilo en su empresa formara sus grupos de trabajo, para compartir con ellos, sus planes y proyectos, para hacerlos partícipes de su gestion, comprometera a su grupo en un esfuerzo común mediante la confianza y el respeto los guiará al logro de los propósitos empresariales e individuales.

Como puede observarse este sería un estilo de máxima excelencia en liderazgo.

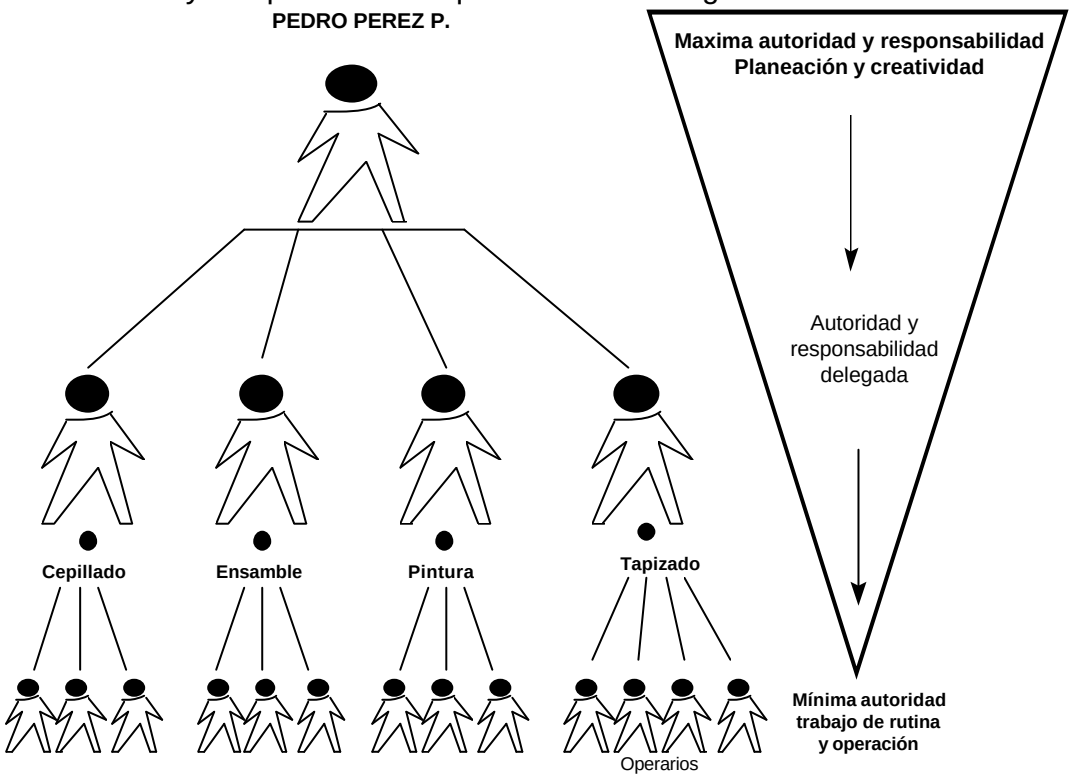
El directivo en cualquier nivel de la organización debe estar revestido de autoridad y sus subalternos deben acatar sus disposiciones y su dirección. La autoridad del directivo no puede ser concebida para oprimir o asfixiar. Existe una autoridad personal que puede logar obediencia y respeto mediante conocimientos, experiencia y ejemplo; si a esto se le acompaña con unas habilidades y cualidades humanas, el directivo se convierte en un líder.

4. DELEGACIÓN Y SUPERVISIÓN

4.1 A QUIEN SE DELEGA?

De acuerdo con el tamaño de la empresa y la forma como este organizada, el directivo tendrá una capacidad física, intelectual y sicológica, que le permite por si sólo ejercer la autoridad y tomar decisiones sobre determinados problemas; es decir, será capáz de asumir un volumen y una carga de trabajo específico. Existirá en consecuencia, para cada individuo, un límite de capacidad más alla del cual será imposible manejar con acierto las distintas situaciones que se le presenten; deberá entonces delegar en sus subalternos parte de su autoridad y entregar parte de sus responsabilidades (Entregar la responsabilidad no significa eludirla. El directivo sigue siendo responsable de lo que se le ha encomendado).

Si recordamos un poco los conceptos de organización, la estructura que más frecuentemente resulta es aquella donde la relación entre los distintos miembros va de superior a subordinado constituyendo una pirámide con una cabeza que dirige y planea, y una base que trabaja y participa, con menor autoridad y responsabilidad.
Esta relación de superior a subalterno permite al superior delegar en su subalterno parte de su autoridad legal y hacerle participe solidario de las responsabilidades que implica el ejercicio de la misma; el superior le confía poderes a sus subordinados y estos a su vez entran a ejercer su autoridad hasta el nivel y campo de acción que se les ha entregado.



Por el análisis que ya hemos hecho de lo que es el concepto de liderazgo, se desprende la necesidad de estudiar con mucho detenimiento a quien se le entrega parte de la autoridad legal. Recordemos que el éxito de la dirección en un alto porcentaje se debe a aquellas características y condiciones que le permiten al directivo ejercer sobre su grupo humano una autoridad personal y un liderazgo que despierte lealtad y entusiasmo en el trabajo.

Cuando una persona delega, está entregando una determinada carga de su trabajo, y una autoridad legal especifica; al no poder eludir la responsabilidad

que le corresponda, el directivo que delega asume los riesgos que se derivan de las capacidades y cualidades de sus subordinados durante el tiempo que ejerzan dicha autoridad.

Para disminuir los riesgos de equivocarse en la delegación, el directivo debe conocer más en detalle las condiciones humanas, intelectuales y morales de los colaboradores inmediatos y entregar parte de la dirección a aquellos que le merezcan confianza y seguridad.

El crecimiento de la empresa, la organización y la estructura que se le de, indican claramente cuantas areas se deben establecer y por lo tanto a cuantas personas es necesario revestir de autoridad y entregar la dirección y mando necesario para la marcha adecuada del trabajo.

4.2 EL PROPOSITO DE DELEGAR

Es muy frecuente escuchar, de boca de muchos directivos, excelsos comentarios y alabanzas sobre la necesidad de delegar; aceptan en la teoria todos los principios y conceptos sobre la delegación, Pero en la realidad su comportamiento directivo esta reflejando todo lo contrario. No es nada fácil lograr que la gente se desprenda del poder y de la autoridad que han ejercido por algún tiempo, es dificil llegar a convencerse que otros pueden hacer nuestro trabajo con igual o mayor habilidad y destreza que nosotros mismos. El directivo que considera vital e importante su intervención en todos los asuntos de su compañía, aún en los más triviales e insignificantes, recarga su actividad diaria, sus horas y aun sus días de descanso, para poder atender todas las responsabilidades que ha querido asumir. Por otra parte al estar enfrascado con tantos detalles y funciones, el directivo no tiene tiempo para adquirir nuevos conocimientos y perfeccionar su trabajo, planear y fijar objetivos de desarrollo, lo cual conduce a crear inseguridad, y todas sus actividades se van contagiando de una falta de eficacia.

El directivo, entonces, siente temor a verse desplazado por gente nueva y dinimica; teme entregarle parte de su autoridad y responsabilidad, convencido de que en esta forma garantizara su permanencia y estabilidad en el cargo que desempeña.

Su limitación en el estudio de nuevos adelantos y conocimientos lo llevan a pensar que es el único capaz de tomar las mejores y más acertadas decisiones desconfiando, en consecuencia, de las habilidades y aptitudes de los otros.

Quiere igualmente sentirse indispensable y no esta interesado en que sus subordinados sepan demasiado de su propio campo.

Basa su importancia en la cantidad de autoridad que tenga y en el numero decisiones que tome y en el volumen de actividades que desarrolle, sin preocuparse mucho de la calidad y eficiencia de las mismas; por eso no puede delegar nada que lo minimice o disminuya ante sus subordinados o ante el conjunto de su comunidad.

Con estas actitudes, los valores humanos, las habilidades y capacidades de subordinados no se pueden poner a prueba y, con frecuencia, estos se desperdician en la empresa, y se destruyen grandes posibilidades. Es muy importante, entonces, revisar con detenimiento nuestra habilidad y disposición para delegar, entregando a nuestros subalternos la confianza y la autoridad necesaria para que actuando libremente tomen las decisiones y asuman con propiedad las responsabilidades encomendadas.

El problema de delegar implica establecer un sistema de supervisión y control. La responsabilidad última le corresponde al directivo y este asume las consecuencias de las decisiones de los subordinados.

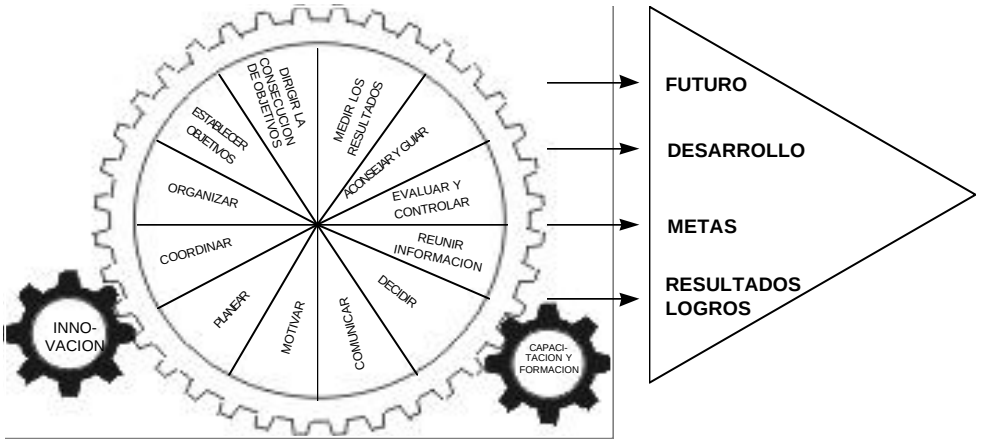
La garantia del éxito radica en una adecuada vigilancia y guia, de suerte que se mantenga la información y el control suficiente para saber a tiempo sobre la marcha de la organización.

Esta supervisión resultaría muy fácil si se logra que cada uno asuma las funciones que le corresponden para lo cual es indispensable definirlas y cuantificarlas, en términos de niveles de autoridad, de responsabilidad y de atribuciones. Estableciendo objetivos claros, y alcanzables en tiempos definidos, se podrá ejercer una supervisión sobre las metas y logros, que garantice el éxito del trabajo de equipo y el cumplimiento y desarrollo de los planes trazados.

5. CAPACITACIÓN, INNOVACIÓN Y FORMACIÓN

5.1 CONCEPTOS GENERALES

Si pudieramos representar gráficamente los elementos de la dirección, colocariamos a la capacitación y formación por un lado, y a la innovación por otro, como dos engranajes sobre los cuales descansa todo el proceso de dirigir y administrar la empresa y que le permite el movimiento y la dinámica de su desarrollo hacia el futuro.



En las anteriores consideraciones, habiamos tratado de comentar algunos aspectos de la dirección que formaban parte de la escencia misma de dirigir: la toma de decisiones, consecuencia lógica de quien dirige; la autoridad, el liderazgo y el mando, caraterísticas fundamentales para ejercer exitosamente la dirección; la delegación y la supervisión, condición fundamental para que quién dirige pueda dedicarse a las cosas importantes y vitales de la empresa, y pueda desarrollar las aptitudes y habilidades de sus inmediatos colaboradores. Entramos ahora a comentar sobre dos conceptos que forman una parte muy importante de la misión de dirigir: la capacitación y formación de los individuos y la actualización y permanente innovación de la empresa; en ambos casos, el desarrollo de estos dos conceptos depende grandemente de la buena

disposición y de los recursos que se destinen y de la importancia que se le dé dentro de la filosofía y las políticas empresariales.

Ambos conceptos tocan directamente con todo el recurso humano de la empresa, motivo por el cual consideramos que son los engranajes que le dan su dinámica y movimiento; no sólo porque permiten el avance y el éxito empresarial, sino sobre todo porque facilitan el desarrollo de los individuos y su aporte cada vez más productivo al logro de los objetivos trazados.

El tema de la capacitación y formación resultaría muy amplio para tratar con profundidad. Sin embargo, desarrollemos una idea más enfocada hacia un sentido de misión del directivo: la misión de enseñar, no sólo con el ejemplo, sino con la palabra, el consejo y la comunicación. Le corresponde al directivo enseñar el comportamiento de grupo, enseñar a comunicarse adecuadamente, a trabajar con un sentido de lealtad y de responsabilidad, enseñar a participar de la gestión, a encaminar todo el esfuerzo laboral hacia la satisfacción de las necesidades y aspiraciones y enseñar el camino de su propio desarrollo a través del trabajo empresarial.

El lograr la mayor eficiencia y efectividad en el trabajo, y luego el poder competir con éxito en el mercado depende directamente de la calidad características y conocimientos de todo el recurso humano de la organización. Este proceso comienza por la selección misma dcl personal; continúa por la disposición de los jefes a establecer una estructura clara y dinámica y a servir de guias y maestros a sus subalternos; se desarrolla cuando la empresa se compromete con una política y una filosofía clara, para un proceso de capacitación y aprendizaje y lo pone en marcha, mediante unos programas perfectamente estructurados y organizados.

El problema del recurso humano y sus habilidades para desempeñar los cargos es algo que ha preocupado a todas las organizaciones del mundo. Para la empresa latinoamericana, el nivel de educación y capacitación de la mayoría de los obreros y trabajadores medios surge como un grave obstáculo para su desarrollo dinámico y su despegue definitivo hacia la tecnificación y el crecimiento.

Sin embargo, el empresario latinoamericano ha comprendido esta dificultad y ha comenzado a crear conciencia sobre la necesidad de dar la formación y capacitación necesaria a sus trabajadores y a establecer un proceso estructurado de desarrollo de su recurso humano.

5.2 EL PROCESO DE SELECCIÓN, ENGANCHE Y PROMOCIÓN

La selección de hombres ambiciosos; capaces, con deseos de progreso y superación, es el primer paso fundamental, en la tarea de edificar una organización sólida y estable. Para esto se requiere, en primer lugar, tener claridad sobre las necesidades del recurso humano, sus características, las funciones que van a desempeñar y los requisitos, aptitudes, habilidades y experiencia que cada cargo exige.

Es fundamental mirar hacia el futuro de los individuos y al futuro de la empresa. Por esto, el proceso de selección y enganche es el punto de partida para cualquier proyección hacia el futuro; es el lograr tener la oportunidad de escoger los mejores para nuestra empresa, aquellos que se acomoden más a nuestras metas y a nuestros objetivos, aquellos que puedan tener las condiciones de progreso y que puedan desarrollarse a través de los mecanismos y las experiencias que nuestra empresa les puede ofrecer.

Son muchos los mecanismos que se pueden utilizar para seleccionar a nuestro personal, desde aquellos que implican tener un equipo de expertos sicólogos, sociólogos, ingenieros, o administradores que hagan una selección sofisticada y tecnificada y altamente tecnificada.

También es posible contratar firmas asesoras especializadas o, simplemente, lograr que nuestros directivos con algunas herramientas y con su experiencia, puedan hacer la mejor selección posible.

De todas maneras, vale la pena gastar algún tiempo y a veces algún dinero al proceso de selección; el criterio no puede ser seleccionar el que nos cueste menos, éste a la larga le costará más a la empresa; el criterio debe ser seleccionar al mejor, al que se acomode más a nuestras políticas, a nuestra filosofía y que sea capaz de lograr los objetivos que queremos y que sienta la necesidad de crecer con su empresa y de hacerla crecer; de progresar con su empresa y de hacerla progresar. Las firmas asesoras de selección de personal exhiben con frecuencia una larga lista de sus clientes y de sus trabajos, es importante en este asunto no equivocarse y bien vale la pena, si usamos este sistema, contratar aquella firma que por su trayectoria y sus referencias, nos garanticen experiencia y honradez en sus criterios y en sus procesos de selección, las referencias de otras compañías similares a las nuestras podrían ser una buena forma de conocer estas firmas asesoras.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el enganche del recurso humano va a afectar el futuro de la organización, la selección de los candidatos no puede y no debe dejarse en manos de los conceptos muy técnicos y muy científicos que nos den las firmas de asesoría industrial; es al directivo de empresa a quién le corresponde al final de cuentas decidir con su propio criterio y percepción el enganche de sus futuros colaboradores.

Cuando no existen los recursos económicos suficientes o simplemente no se considera necesario contratar expertos en selección, le corresponde al directivo tratar de establecer en su empresa su propio proceso de selección.

5.3 GUÍA DE SELECCIÓN

A continuación establecemos una guía general que puede servir de modelo y ayuda en el proceso de seleccion:

1. seleccione entre sus actuales colaboradores a aquellos que por sus cualidades y condiciones especiales considera tienen un criterio amplio y de futuro y una concepción clara y progresista de la función de dirigir.

   Reúnalos y expliqueles que ha formado con ellos un comité deselección y promoción de personal, y que deben por tanto participar en todos los procesos que impliquen seleccionar nuevo personal para su compañía o promover personal antiguo a puestos de mayores responsabilidades.

2. El proceso de selección y de mayores responsabilidades. Promoción debe cumplir algunas etapas importantes, que sirven de guia y conforman la política de la empresa sobre este punto.

   a. *Hoja de vida*

   Una herramienta que sirve de guía efectiva en el proceso de selección o promoción, es la hoja de vida. Trate de diseñar una hoja de vida acomodada a las necesidades de su empresa.
   Exija que sea llenada completamente por los candidatos que van a ingresar y manténgala actualizada para su personal antiguo. En términos generales una hoja de vida debe contener:

   - ***Información personal:*** Son todos aquellos datos necesarios para lograr una completa identificación de las personas y que le permiten a los entrevistadores, conocer algo de la familia, origen, situaciones de tipo

legal, estado civil y edad, otros datos importantes que dan una visión del candidato.

- ***Información académica:*** Es toda la información relativa al nivel fle estudios realizados, con el objeto de identificar las posibilidades de un buen desempeño y la posible capacidad para progresar y ascender dentro de la empresa.

  El nivel de estudios tiene una relación muy estrecha con las condiciones de capacitación que el cargo requiere.

- ***Historia laboral:*** Se relaciona con una breve descripción de las actividades desempeñadas en otras empresas lo cual permite establecer la experiencia anterior y relacionarla con la experiencia que el cargo requiere.
- ***Referencias de otras personas y antiguos empleadores****:* Esta información resulta importante para formarse un criterio del candidato. Las personas y los antiguos empleadores que han conocido en alguna forma al candidato pueden atestiguar sobre su conducta personal y laboral en el pasado.

  Sobre estos cuatro aspectos podría girar la primera información e impresión que se obtenga de los candidatos; de hecho constituyen el primer impacto y puede ser un factor de eliminación.

b. La entrevista:

El siguiente paso que define una selección adecuada es tener la oportunidad de dialogar con los candidatos, conocer sus inquietudes, sus modales, sus ideas, sus sentimientos y su manera de pensar sobre muchos aspectos de la vida, de la empresa, de la comunidad, del trabajo, de la sociedad, del país y, en fin, de cosas trascendentales que permiten detectar hasta dónde se puede llegar y que se puede lograr de un individuo.

Sería un poco ambicioso pretender diseñar un proceso un sistema de entrevista, nos limitamos a hacer algunos comentarios que sirvan de base para estructurar, de acuerdo con el grupo de selección de la empresa, un temario y una metodología que se acomode más a las inquiétudes e intereses de la organización.

La entrevista puede, en primera instancia, detectar si un candidato cumple

con los requisitos mínimos y puede continuar en el proceso de selección. Fuera de las exigencias legales y las políticas establecidas como nivel de educación, edad, situación militar, etc., se puede centrar la atención de la entrevista en aspectos tales como la presentación personal, apariencia física, necesarios para trabajar en la empresa, lo mismo que los modales y forma de comportamiento, la expresión y otras condicioones que se requieran según el cargo. Otras características se pueden detectar durante la entrevista, dependiendo de la forma en que ésta se conduzca y la necesidad que exista de buscarlas. Pueden descubrirse ciertas disposiciones de los individuos a trabajar en equipo y cooperar con los demás, a ser atento y concentrado, a controlar las emociones y a tener un comportamiento sereno y pausado.

Se podría también buscar la forma de detectar, la motivación en el trabajo, el concepto que tenga para realizar sus propios intereses y su desarrollo humano y sus aspiraciones futuras dentro de la organización.

Este paso de la selección, vale la pena estudiarlo con detenimiento para diseñar algo que se acomode a nuestras necesidades y a las características que quisiéramos conocer de los candidatos, que nos permitieran formar una idea más real de cada uno de ellos.

c. Aplicación de pruebas:

Es frecuente diseñar algún tipo de prueba que permita evaluar más en detalle ciertos conocimientos o experiencias que nos interese medir dependiendo del cargo que se va a ocupar se pueden diseñar pruebas que midan conocimientos aritméticos, contables, de lenguaje, de ortografía, de redacción, de taquigrafía, etc., o establecer pruebas prácticas como escribir a máquina, manejar un torno, manejo de equipos especializados, etc.

Este factor de evaluación resulta muy fácil de elaborar y diseñar y bien vale la pena tener una reglamentación sobre este aspecto.
Con estos breves comentarios, consideramos que se puede establecer un proceso de selección que al menos permita tener una visión muy general, pero muy importante de los candidatos. Los mismos criterios utilizados para la selección se deberían aplicar para la promoción interna de la gente, es importante revisar la hoja de vida los antecedentes de los candidatos para ascensos, vale la pena establecer un proceso de entrevistas con varios directivos o con el comité de selección y resulta muy oportuno aplicar algunas pruebas, que garanticen en primer lugar el justo reconocimiento de

un ascenso y aseguren cierta tranquilidad de no equivocarse en la promoción.

5.4 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Habiendo garantizado una selección adecuada, se puede pensar en un plan de capacitación y formación, comenzando por la orientación del puesto de trabajo, las funciones que debe desempeñar, los conocimientos y experiencias que puede adquirir hasta la información necesaria sobre todos los aspectos de la compañía.

Al igual que la selección, los programas de capacitación y formación pueden organizarse diseñarse con alta técnica, con asesores, conferencistas, y instructores especializados, que elaboran programas coordinados y estructurados académicamente y que pueden resultar de gran beneficio para-la empresa; sin embargo, todo esto requiere una inversión y un costo a veces alto y la empresa no siempre tiene las posibilidades económicas para atenderlo.

Se puede, entonces, establecer un programa de capacitación limitado a los escasos recursos con que se cuente.

El proceso comienza cuando se establece en la empresa y formación una política y un proceso que mantenga a la dirección pendiente de descubrir a los mejores trabajadores, seleccionarlos y prepararlos para que a través de la práctica y de las oportunidades vayan aprendiendo al lado de otros y vayan conociendo por sus propios medios otros sistemas y otros trabajos. El lograr tener claridad sobre cada uno de los puestos de ttabajo, no solo en las funciones que se puedan desempeñar, sino en las condiciones, requisitos y habilidades que el cargo erige, facilita enormemente los programas de formación interna e incluso la posibilidad de una capacitación académica. La instrucción clara e intéligente que se imparta mientras se ejecuta el trabajo, resulta muy buen sistema para desarrollar en un proceso de formación. Es importante, entonces, establecer en la organización el buen espíritu y la buena voluntad de los directivos a enseñar mediante el trabajo, a pensar y crear un reto que estimule a la gente a desarrollar sus aptitudes y sus dotes personales.

El concepto de dirigir es, quizá, la función vital de cualquier actividad humana organizada. Y se trata de dirigir a personas, a ese conglomerado de seres que forman la organización. Una empresa llegará tán lejos como la quieran llevar las personas que están trabajando en ella. Es por esto que en la medida en que se

logren encauzar todas las energías humanas en forma organizada y adiéstrada, se llegará a conformar un equipo que se vaya acomodando a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Vale la pena que el directivo latinoamericano reflexione sobre este punto y se trace un programa y una política, que le permita suplir la escasez de mano de obra calificada, y desarrollar el potencial humano de su empresa y conducir esa energía humana adiestrada, al crecimiento y desarrollo de su organización.

5.5. INNOVACIÓN

La dinámica de los cambios del mundo, los permanentes avances de la ciencia y de la técnica, aun el impacto de la moda y las constumbres de otros continentes, hacen que nuestro continente se vea permanentemente golpeado por oleadas de nuevas experiencias, asombrosos descubrimientos, extravágantes maneras de vivir.

Este proceso acelerado de cambio, y su influjo en nuestro modo de vivir, ha impactado también a la empresá latinoamericana cualquiera que sea su tamaño. Son ya muy pocas las empresas tradicionales y artesanales que logran sobrevivir a este torrente de innovación y de cambio.

El término innovación podría definirse como la introducción a la empresa de algo nuevo, de algo distinto, ya sea en las políticas, en la filosofía, en los objetivos o en los procedimientos y maneras de trabajar.

De todas formas indica un proceso dinámico que busca nuevas oportunidades, nuevos retos, para enfrentar positivamente los problemas, la competencia y la productividad.
La posibilidad de tener mayor éxito en la gestión empresarial, de mantener con vitalidad y dinámica la organización, radica en la facilidad de acomodarse al ambiente cambiante del trabajo y de mantener y promover la innovación con miras a salir de los viejos métodos de artesanos a un sistema de técnica y a eficiencia.

El industrial, el banquero, el campesino, oportunidad de introducir nuevos sistemas a su modo de vivir y de producir. América Latina cuenta con grandes recursos y grandes reservas sin desarrollar; es necesario que cada

empresario, cada directivo, se proponga obtener la más alta productividad de todos ellos, pensando en lograr un nivel de vida más elevado para su gente, y un justo desarrollo social y comunitario.

La empresa, o la organización, que no responde a los impactos del cambio y la innovación, que no tiene la fuerza necesaria para actualizarse, muere.

5.6 PEDRO PERES PERALTA Y EL PROCESO DE INNOVACION

Pedro Pérez Peralta, había llegado a Chibchacún desde muy niño. Su padre, Manuel Pérez Quimbaya, un campesino desamparado, había tenido que rebuscar el sustento con mucha dificultad, como todos los que llegaban a la ciudad, su primera fuente de trabajo fue la construcción. Allí se inició de ayudante de albañilería; luego pasó de ayudante de carpintería y encontró que fácilmente podía desempeñarse en esta labor. Con sus ahorros montó su pequeña carpintería y sobrevivió con ella.
Pedro Pérez Peralta era su hijo mayor, su gran colaborador y su inteligente alumno. A él le enseñó lo que había aprendidio y, así, en una forma artesanal pasaron de padre a hijo los conocimientos, los procedimientos y las formas de trabajar.

Pero Pedro Pérez Peralta tenía visión del futuro, tenía ambición y no se contentó con los conocimientos que había recibido de su padre, buscó la forma de conocer nuevos modos de trabajar, investigó sobre nuevas herramientas con sus ahorros fue ampliando su pequeña carpintería, herencia de su antepasado, hasta conformar la industria que hoy sostenta.

¿Qué hizo Pedro Pérez para crecer tan rápido? Innovar; innovó en sus equipos, innovó en su sistema de trabajo, innovó en sus ideas, se actualizó, innovó en sus costumbres, innovó en sus conocimientos, se capacitó. La innovación abarca, como ya se dijo antes, todos los procesos, filosofías, políticas, objetivos de la empresa. Se puede estar pendiente de desarrollar procesos mejorados en la forma de trabajar, de fabricar o de servir; con esto se logrará mayor productividad y disminución de costos. Puede también consistir en la modernización de los equipos, en la mayor distribución de la planta física, en la adecuación de las instalaciones, para dar mayor bienestar y seguridad a los trabajadores; esto también repercutirá necesariamente en una mayor productividad y disminución de costos.

El mejorar la calidad de los productos y los servicios existentes, el pensar en

introducir nuevos productos o servicios, permite mejorar nuestra posición en el mercado, en la competencia y por tanto les asegurarán mejores ventas y mayores beneficios.

Pedro Pérez deberá estar atento a nuevos estilos de muebles, a nuevas comodidades para sus clientes, a nuevos equipos, si quiere sobrevivir. Constantemente deberá revisar las formas de trabajar, el ambiente físico, las seguridades de su fábrica, los procesos administrativos, financieros y comerciales, si quiere disminuir costos, aumentar utilidades y competir exitosamente.

Pero todo este proceso de innovación no le corresponde solo a Pedro Pérez Peralta debe mortivarlo en toda su gente, debe patrocinarlo; la prosperidad de su negocio descansa en el esfuerzo creador de todos los niveles de us organización.

El directivo debe establecer políticas que permitan estimular la creatividad, la imaginación y la innovación de su gente, tratar de que el trabajo de cada uno sea realizador y motivante, para pensar en nuevas cosas y en nuevos procesos.

La permanente actualización en los conocimientos y en las fluctuaciones y cambios del mundo exterior, Son también herramientas que permiten desarrollar nuevas ideas e iniciativas y acomodar todo este torrente de tecnología y de cambio a nuestras posibilidades y a nuestros escasos recursos.

6. LA DIRECCION COMO MOTOR DEL DESARROLLO HUMANO

6.1 REPASO HISTORICO

¿Qué es lo que hace la gente se motive para actuar y se incline por determinados trabajos o modos de vivir o de proceder?.

¿Por qué la gente ríe, llora. Come, estudia, trabaja, ama o vive?.

Hay algo que nos empuja, que nos estumula y que se convierte en la fuerza motora de nuetras actuaciones: es el deseo de desarrollo, de progreso, de

éxito, es la urgencia de satisfacer necesidades elementales para poder sobrevivir. Muy dentro de cada uno de nosotros existe la aspiración profunda de lograr el éxito de nuestra vida, a través del logro de nuestros objetivos y de nuestras metas y nuestro desarrollo. Las necesidades físicas básicas, como la alimentación, el vestido y la vivienda, œnstituyen la primera y fundamental motivación del hombre, el eje sobre el cual gira su lucha y base sobre la que constituye su existencia. El hombre primitivo buscó vestido, alimento y vivienda en la naturaleza; se alimentó de la caza y de la pesca, buscó refugio y abrigo en la caverna o en el árbol, se vistió de las plantas, las plumas y las pieles de los animales.

Lentamente se mejoraron las condiciones, el hombre encontró nuevos alimentos y tranformó, y de sus vestidos primitivos pasó a cubrirse con la seda y la lanas, y utilizó su ingenio para construir viviendas seguras y abrigadas.

Este paso del hombre de la etapa primitiva a la epata de competencia y comercialización, fue trayendo nuevas inquietudes y nuevos sentimientos; se estableció el comercio, la industria, y los negocios, y la forma de satisfacer las necesidades era algo más que la lucha con la naturaleza; era necesario compartir, ocupar un cargo, ganar un salario o tener una utilidad.
Surgieron entonces otros deseos y otras necesidades. Se hizo importante para el hombre tener un estándar de vida y se creó la necesidad de lograr la mayor seguridad para protegerse de los imponderables que puedieran presentarse. Se cumple así el instinto de conservación del hombre es la primera ley de la naturaleza.

El natural instinto del hombre a vivir en comunidad, a amar y ser amado, lo lleva a buscar el bienestar de su familia y a luchar por tener seguridad en su trabajo y cada vez mayores posibilidades económicas que le permitan no solo la satisfacción de las necesidades vitales sono lograr adquirir aquellos elementos inherentes a su vida “acomodada”.

En todo este aspirar del hombre, el sistema social y empresarial de las naciones tuvo su evolución y tuvo su proceso en el mundo, dese la organización primitiva de nuestras sociedades, de nuestras tribus, pasando por la época dolorosa de la esclavitud y el coloniaje hasta llegar a la era de la revolución industrial que cambió las costumbres del mundo y de sus gentes y que despertó las inquietudes de los tratadistas del comportamiento humano.

Realmente es necesario esta inquietud para estudiar al hombre en el trabajo, como podríamos decir que es reciente el cambio de la concepción industrial y

empresarial y que cada vez con más frecuencia se descubren nuevos enfoques para lograr la motivación del individuo y el desarrollo del hombre en su empresa.

Hacia 1776 el escocés Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones“ hace un primer reconocimiento a las ventajas económicas de la división clara del trabajo.
En 1832 Charles Babaage, en Inglaterra, reconoció las teorías de Smith y planteó las relación que debe existir entre el salario y las habilidades que se requieren para un determinado trabajo.

Se produce luego, en el mundo, una especie de silencio, en cuanto a estas inquietudes y sólo por los años 1911 Frederick Winslow Taylor publica su libro “Principios de la administración científica” cuya base fundamental es la preocupación por la metodología del trabajo, mediante la coordinación y el control.

Además sostiene que la remuneración debe ser proporcional a la producción y a su medida.

En Francia Henry Fayol aporta su pensamiento y en su obra “Administración industrial y general”, aparecida hacia 1916, clasifica las operaciones de una empresa teniendo en cuenta la división del trabajo, la autoridad en proporción directa a la responsabilidad, la unidad de mando, la organización piramidal y la subordinación de los intereses particulares al interés general.

Si bien hasta este momento se había logrado la estandarización del trabajo, todo se habia centralizado, en los aspectos físicos que condujeron al hombre a desarrollar su actividad en la empresa en una forma mecánica y rutinaria.

Estas deficiencias en las teorías de la administración científica condujeron a un nuevo enfoque que se caracteriza por cuatro elementos básicos:

- El individuo
- El grupo
- La organización informal
- El factor humano.

Elton Mayo fue uno de los pioneros en este campo, y sus trabajos iniciados en 1923 quedaron recopilados en su libro “Los problemas humanos de una civilización industrial”, en donde se resalta la importancia de la actividad de grupo como medio para realizar el trabajo y se derecta el impacto de las

fuerzas internas que mueven al individuo y los aspectos emocionales del hombre en el trabajo.

Al final de los años 30, Kurt Lewin confirmó la conciencia de grupo de los individuos y la dinámica y la presión que éste ejerce sobre ellos y demostró además que en el grupo produce un efecto motivador en los individuos y con estas bases desarrolló algunos estudios de sicología y conducta que formaron parte de novedosos sistemas de adiestramiento en grupo.

Douglas McGregor desarrolla la teoría X y la teoría Y en donde básicamente coloca a los individuos en dos formas distintas de comportamiento ante el trabajo. En su libro aparecido en 1960, "El factor humano de la empresa", manifiesta que la concepción del directivo ante sus trabajadores en algunas organizaciones es la de la teoría "X", que cree en la gente y que por naturaleza perezosa y solo trabaja por dinero, por temor a ser despedida, además se deja llevar fácilmente de los líderes, no le interesa pensar por sí misma, debe ser guiada e instruida permanentemente, se resiste al cambio, le gusta la rutina y en fin, se debe empujar para que actúe. Según esta concepción se debe usar el castigo, la supervisión y el control directo para hacer que el grupo de perezosos e irresponsables, sólo interesados en el dinero, logren los objetivos trazados por la dirección.

En el otro lado está la teoría "Y" en dundo se concibe a la gente como naturalmente activa, que busca muchas satisfacciones a través del trabajo, que se plantea metas y objetivos y siente la necesidad de lograrlos y que esa necesidad lo conduce a ser maduro y capaz de autodirigirse y autocontrolarse. La gente tiene ideas más nobles y le gusta agruparse para realizarlos, le cansa la rutina y está siempre dispuesta a la innovación y a las nuevas experiencias. La gente busca auto-realización y desarrollo, le interesa aprener sus conocimientos, requiere estímulo y ayuda pero necesita libertad para desarrollar su potencial. Con esta concepción se debe permitir la cratividad de los individuos, desarrollar la inteligencia y la ambición, fomentar le trabajo de grupo y permitir la fijación de metas y de objetivos.

A. H. Maslow, en su libro "Motivación y personalidad", aparecido en 1954, sostiene que las necesidades de los individuos se desarrollan en una secuencia, desde deseos "más bajos" hasta deseos "superiores" y dedujo que las necesidades satisfechas no crean motivación, y que las necesidades "más bajas" deben satisfacerse antes de que puedan surgir las "superiores".

“Es cierto que el hombre vive solo de pan, cuando no hay pan: pero, ¿qué pasa cuando hay abundancia de pan y él está lleno?. Inmediatamente surgen otras necesidades “superiores” y éstas, más que el hombre dominan sus conductas. Cuando se satisfacen estas necesidades surgen nuevas y aún más altas necesidades y así sucesivamente como una cadena”.

La secuencia establecida se puede reunir en 4 grados de necesidades:

1. Necesidades fisiológicas, por ejemplo: hambre - sed.
2. Necesidades de seguridad, por ejemplo: seguridad personal.
3. Necesidades sociales, por ejemplo: afecto - reconocimiento.
4. Necesidades de auto-realización, por ejemplo: prestigio, respecto, autodesarrollo.

Frederick Herzberg en la década de los años 60 desarrolla su teoría de “higiene” y propone una teoría de motivación que considera dos factores: uno de ellos resulta de la condición del hombre de ser un ente biológico y que hace que el nombre trate de evitar las situaciones desagradables del ambiente; se llaman factores “higiénicos” o de “mantenimiento”, su presencia no es factor de motivación, pero su ausencia causa insatisfacción. Son factores preventivos y ambientales.

En este grupo estarían las normas y políticas de la empresa, el estilo de supervisión, las condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo, el salario, el rango, la posición, la vida personal, las relaciones interpersonales y la estabilidad en el trabajo.
El otro factor resulta de su condición de ser humano con capacidad para pensar, razonar y aprender y crear. Estas son las necesidades que lo hacen crecer y desarrollarse mentalmente y que impulsan al individuo a querer llegar a niveles superiores de creatividad, de producción y de rendimiento. Este grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye por tanto el elemento activo de la motivación.

Aquí estaría la oportunidad de lograr los objetivos y conocer sus resultados, el reconocimiento y estímulo por las metas alcanzadas, el enriquecimiento del trabajo a través de tareas atrayentes, interesantes y retadoras, el desarrollo del poder creador y de la innovación, el sentido amplio de la responsabilidad, las oportunidades de ascensos, la posibilidad de avance y capacitación.

En fin, este segundo grupo permitirá auto-realización y desarrollo de los individuos a través de la empresa.

David McClelland “Motivación para el logro” ha estado últimamente endosando el tema de la motivación, analizando las fantasías, los sueños del hombre, como aquellas posibilidades que lo van llevando a moldear su propio destino, e indica que las personas que están motivadas a lograr y realizar cosas tienen aproximadamente el mismo patrón de pensamiento. Un motivo humano específico es la necesidad del éxito que impulsa al hombre a aceptar nuevas ideas y ensayar nuevos métodos, que los lleva a mirar hacia el futuro y a preocuparse más por las planeación, la organización y la eficiencia.

Los estudios de McClelland se pueden agrupar en lo que ha llamado perfiles motivacionales:

- **Comportamiento de realización de logro:** Si una persona emplea su tiempo pensando en realizar un trabajo mejor, en hacer algo único e importante o en desarrollarse, se dice que esta persona tiene una necesidad de realizar algo y obtiene una gran satisfacción al esforzarse por lograrlo. Entonces es una persona que acepta el reto, que no solamente piensa en las metas que quiere realizar sino también en cómo lograrlas, qué resonsabilidades debe asumir y qué medios debe emplear para vencer los obstáculos que se le presenten.

  Será una persona que acepta sus responsabilidades, sus triunfos o fracasos, que fijará metas alcanzables con riesfos calculados y que quiere saber con frecuencia cómo está trabajando y quiere conocer los resultados de sus esfuerzos.

  Será una persona que logrará confianza en sí misma y seguridad. Por tanto se empeñará en la lucha hasta dejar la tarea terminada y el conocimiento de sus posibles fracasos constituye para él una experiencia para aprender, y cambiará de tácticas y de procedimientos cuantas veces sea necesario hasta ver coronadas sus aspiraciones, además será innovador permante, buscará el camino óptimo, dejando de lado el camino usual y rutinario.

  El trabajo en equilo y las relaciones interpersonales que lo llevan al logro de los objetivos, constituye un importante sistema de trabajo. En fin, una persona con alto deseo de logro no se contenta con estar dentro de las fronteras establecidas, no está plenamente satisfecha, siempre pensará en el futuro, aprovechando el tiempo, estará siempre en movimiento, mirando nuevos objetivos y nuevas tareas, buscando y disfrutando el desafio.

- **Comportamiento de afiliación (habilidades sociales):** Si un individuo emplea el tempo pensando en relaciones afectuosas y amistosas entre compañeros, se dice que tiene una gran necesidad de afiliación. Es decir, que dada la natural inclinación del hombre de ser aceptado por los demás, un individuo con alta necesidad de afiliación de otorfar gran atención a los sentimientos de otro.

  Esta necesidad de la gente, de reconocimiento y ayuda mutua, desarrolla el trabajo en equipo y permite la mejor comunicación, la preocupación por los demás y las relaciones de compañeros; desarrolla un ambiente propicio para una adecuada dirección.

- **Comportamiento de poder - influencia:** Si una persona dedica su tiempo pensando en la influencia y control que tiene sobre los otros, se dice que tiene necesidad de porder e influencia.

  Un individuo que ocupe una posición de liderazgo con frecuencia tendrá necesidad de porder, el cual debe utilizar una actividad préspera y exitosa, en beneficio de otros, dejando de lado la satisfacción de sus necesidades personales y egoístas.

6.2 NUESTRO MEDIO LATINOAMERICANO

Hasta aquí hemos tratado de hacer una breve descripción de la evolución u los estudios realizados en el hombre y su trabajo, que viene desde épocas primitivas hasta nuestros días y que nos demuestra cómo en la medida en que el mundo ha evolucionado, ha ido encontrando en el hombre su único y positivo factor de desarrollo.

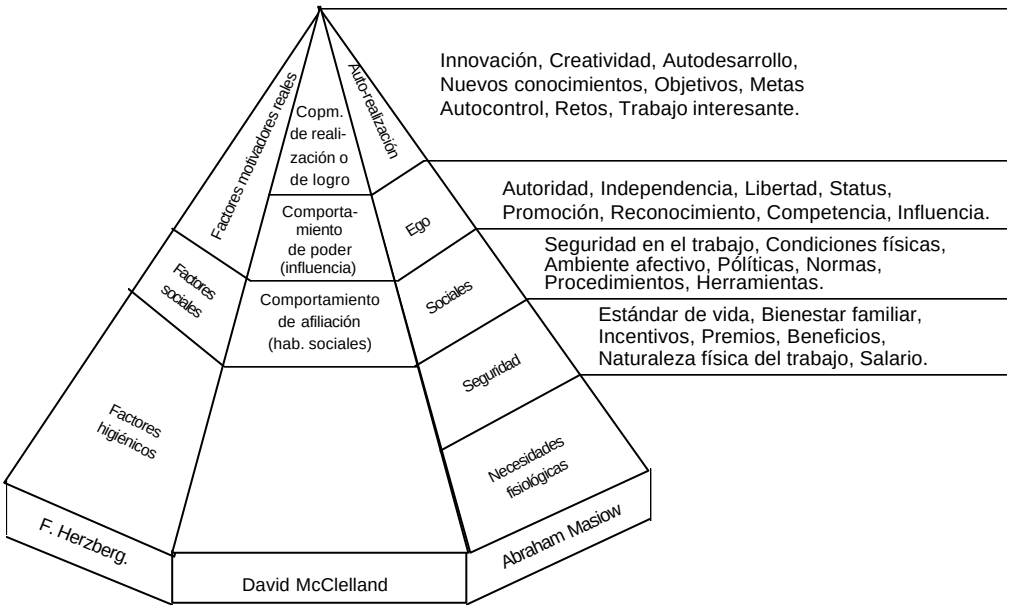
A través de estas teorías, que han sido reflejo del comportamiento industrial y empresarial en las distintas épocas de la historia del mundo, y a las cuales América Latina no ha podido sustraerse, vamos a hacer algunas consideraciones que serán de mucha reflexión para el empresario y directivo latinoamericano.

De acuerdo con todas estas teorías, nos queda fácil confirmar lo que nosotros personalmente podemos pensar y sentir, y es que todo ser humano debe sartisfacer una serie de necesidades, y para lograrlo aplica y desarrolla toda su capacidad, su energía y su inteligencia.

Además, también podemos cumprobar que cuando se han logrado satisfacer necesidades primarias (alimento, vestido, vivienda), surgen otras segundo orden, que impulsan al hombre a lograr su auto-realización, reconocimiento y desarrollo.

Podemos decir que en relacion a las posibilidades de satisfacer estas necesidades y en la medida en que deben ser satisfechas, se establece una escala de valores, que definimos, de acuerdo con Abraham Maslow, como la pirámide de las motivaciones.

LA DIRECCION COMO MOTOR DEL DESARROLLO HUMANO



Es importante tener en cuenta que para el análisis y aplicación de estas teorías, están de por medio las condiciones y caraterísticas muy especiales de los países: sus costumbres, su nivel empresarial, y en fin, todo aquello que afecta los estilos de vida y el carácter y el comportamiento de sus gentes.

Si queremos analizar estas teorías y revistas a través de nuestro medio latinoamericano, tenemos que recordar que poseemos una cultura y nos recursos especiales, que nuestras costumbres, nuestro ambiente y nuestra manera de ser y de vivir influyen en el comportamiento y en los anhelos de nuestros trabajadores.

América Latina es su continente en vía de desarrollo; esto significa que nuestros sistemas de producción son escasos y obsoletos, que la tecnología es

importada y que estamos, paulatinamente, remplazando nuestros viejos y tradicionales métodos de producción por unos más modernos y sofisticados.

El nivel de vida y el nivel cultural del hombre medio latinoamericano sigue estando por debajo de los países desarrollados; por eso la satisfacción de las necesidades primitivas viene a ser una de las mayores preocupaciones en la lucha y el quehacer de la gente latinoamericana.

El desempleo resulta, en algunos de nuestros países, muy alto, y la mano de obra en consencuencia se puede contratar con salarios y recompensas muy bajos. En muchas de nuestra empresas, la angustia de los trabajadores radica en conseguir lo necesario para poder comer y vestir y techo para dormir. Toda la energía se desgasta en esta permanente aspiración, y empresarios y trabajadores se enfrascan en difíciles y prolongadas escaramuzas, que impiden pensar más allá, para lograr a través de la empresa, una verdadera realización y desarrollo del individuo.

Esta primera parte de necesidades, que según Herzberg correponde a los factores "higiénicos" y según Maslow corresponde a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, debe encararlas el directivo latinoamericano con seguridad y responsabilidad. Aquí está la base del éxito de su empresa, de su sociedad y de su país. Es, a fin y al cabo, al directivo a quien le corresponde manejar y dirigir el desarrollo de su gente, y el desarrollo completo no se logra sin primero satisfacer las necesidades vitales del individuo; por eso la dirección, más que motivadora, es el motor que permite la dinámica del desarrollo humano a través de la empresa.

Es importante revisar si estamos contribuyendo eficazmente a satisfacer las necesidades primarias de nuestros trabajadores, dándoles el salario, las recompensas y los incentivos necesarios para que puedan alimentar, vestir, dar un techo y una educación al menos elemental a su hijos y a sus familiares. Es importante lograr un justo y equitativo tratamiento salarial, pensando en obtener las utilidades reflejo al esfuerzo y del trabajo personal, más no abusando de una situación social que permite obtener ganancias adicionales a costa del bienestar de los trabajadores y de sus familias.

Por otro lado, si bien es cierto que los gobiernos latinoamericanos han hecho importantes esfuerzos para mejorar y lograr mayor estabilidad y seguridad en el trabajo, vale la pena que estudiemos todos los aspectos relativos a este concepto.

La seguridad no solamente está en manetener unas normas y establecer unos pactos que impidan que el directivo pueda utilizar su poder para suspender o cancelar sus trabajadores. La seguridad está en el ambiente mismo de trabajo, tanto en sus condiciones físicas (seguridad industrial) que satisfagan las necesidades fisiológicas y permitan realizar el trabajador con espacio, iluminación y ventilación suficientes, con en la forma en que cada trabajador concibe y percibe afectiva y sicológicamente su ambiente de trabajo.

Esta parte afectiva y sentimental, propia de un ambiente informal y casi familiar de trabajo, se complementa con las normas y el estilo de administración de la empresa; es decir, las políticas y estructura de la organización, los reglamentos disciplinarios y de manejo de personal, los incentivos, la estabilidad laboral y consistencia en el trabajo, los planes de promoción, posibilidades de ascenso, la posición social y empresarial que le den rango, categoría y status a los trabajadores, son factores que producen satisfacción y motivación a los individuos.

El ambiente social de la empresa, las relaciones interpersonales con los superiores, con los compañeros y con los subalternos, las comunicaciones adecuadas, y el reconocimiento de los demás, mediante un trabajo agradable y familiar, es algo que contribuye a crear un ambiente positivo y afectivo hacia el trabajo y hacia la empresa.

Mucho se habrá logrado en la empresa latinoamericana, si sus directivos entran a reflexionar y tomar medidas sobre los puntos arriba analizados. Sin embargo todavía queda un amplico campo por estudiar, que permita impulsar al individuo o lograr su crecimiento y desarrollo mental y lo motive hacia altos niveles de rendimiento.

De acuerdo con las teorías de Herzberg sobre los factores motivadores reales, que Maslow clasifica como necesidades de reconocimiento y auto-realización y McClelland denomina comportamiento de poder, realización y logro, debemos considerar que éstas necesariamente se obtienen a través del trabajo; el hombre pasa la mayor parte de su tiempo trabajando; allí debe encontrar los elementos necesarios para lograr satisfacer sus necesidades de creciemiento y desarrollo y ejercer su condición humana de ser creador e innovador.

Se presenta entonces, para el directivo de empresa, una preocuapación para lograr que los individuos encuentren un significado a su trabajo, que lo vuelca atrayente, interesante y le permita desarrollar tanto su poder creador. Se pensará entonces en la posibilidad de enriquecer el trabajo para que se logre la

mayor satisfacción personal y como consecuencia de esto se dé un mayor rendimiento a la empresa.

Enriquecer el trabajo no significa aumentarlo, significa volverlo más interesante y más significativo para que se convierta en una fuente de satisfacción personal para el individuo, que le permita mantenerse al día en cuanto a conocimientos y habilidades y lo hagan fecundo y creador.

El trabajo tiene sentido cuando se establecen objetivos claros y metas concretas, realizables, interesantes y retadoras; por esto se debe organizar, en todos los niveles de la empresa, un sistema de administración por objetivos que, en forma unificada, conduzca al logro de los grandes objetivos de la institución.

Si existe un sentido claro de autoridad y de responsabilidad y una mayor asignación de las mismas, para alcanzar los objetivos, se establecerá un factor más de motivación a través de la confianza, la competencia y el reconocimiento de los logros y las metas alcanzadas y los individuos podrán sentir cómo mediante el trabajo pueden conseguir su éxito y su realización.

A través de entregas mayores responsabilidades y permitir la innovación y la creatividad, se podrán dar oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, para que los individuos puedan hacerse más competentes e su profesión y le permitan escalar posiciones más elevadas dentro de la organización.

6.3 LA REFLEXIONES DE PEDRO PEREZ PERALTA

Un domingo de esos que no hay mucho que hacer, Pedro Pérez, resolvió hacer un recorrido por su ciudad; ese día, a diferencia de otros días festivos, no saldría con su familia a recrearse en el campo, sino más bien iría por los barrios y conocería más de cerca los anunciados problemas de Chibchacún.

Ese fue un día de sorpresas para Pedro Pérez; su pequeña ciudad había crecido mucho, recorió los barrios elegantes de la gente acomodada; pasó luego por la viejas casonas, reliquias coloniales de la antigua ciudad y entró en los barrios marginados y obreros y pasó por las pequeñas casas que colocadas simétricamente como un pesebre, formaban los barrios de invasión, vió muchas caras tristes, llenas de esperanzas fustradas y de ilusiones perdidas, muchos niños jugando por las calles tal ves esperando el alimento

escaso y haciendo con sus juegos los castillos de sueños y esperanzas cada día menos alcanzables.

Y en todo ese interminable recorrido, Pedro Peréz, recordó a los trabajado-res y obreros de su fábrica, trató de identificarlos con muchos de aquellos que veía a su paso, y con la preocupación presente resolvió hacer un análisis de su empresa, de sus trabajadores y de su situación real y económica.

El lunes siguiente muy temprano llegó a su fábrica, recogió la nómina de sus trabajadores, llamó a sus jefes de departamento y comenzó a hacer un análisis de su situación de personal.
Alguien le sugerió que contrara un experto, sin embargo; Pedro Pérez creía que ayudado por un amigo, quien ocupaba una importante posición en una de las mayores fábricas de muebles, podría hacer algo que le permitiera revisar toda su política salarial y de manejo de personal. Su amigo Julian, Ingeniero Industrial y gerente administrativo de muebles Incacun S.A. le hizo un pequeño plan de trabajo a Pedro Pérez; en primer lugar le explicó que en los libros y estudios sobre administración aparecían métodos y sistemas muy interesantes para el tratamiento salarial y de manejo de personal.

Con una metodología especializada es posible elaborar el manual de funciones para cada uno de los cargos, en donde deben aparecer las funciones periódicas, las funciones esporádicas, las funciones diarias, los niveles de autoridad y responsabilidad, los requisitos académicos, de experiencia, de habilidades, etc. necesario para desempeñar el cargo adecuadamente.

La descripción detallada del puesto, proporciona la mejor información para poderlo calificar o evaluar y esto permite entonces darles a todos los cargos, una ordenación y de acuerdo con el grado importancia se le asigna un salario. Sin embargo, Julián consideró que la aplicación exacta de toda esta metodología era muy poco práctica y funcional para una empresa de las caracterísitcas y del tamaño de Muebles Potosí, y resolvió más bien acomo-dar a la mediana fábrica de Pedro P. todo estos conocimientos, ampliamente aplicadas y difundidos en las empresas desarrolladas y de gran tamaño.

El programa de Julián se basó en 6 puntos:
1. Pedro Pérez debia establecer una lista de los cargos de toda su empresa, y debía, junto con sus jefes de departamento, tratar de establecer que cargos eran más importantes por la responsabilidad, por los requisitos de habilidad y preparación, experiencia y capacitación que el cargo exigía y, en fin, por el

criterio ya establecido, entre su grupos de directivos, de cual cargo podría ser más importante que otro.

2. Julián le manifestó que una forma adecuada para lograr un manejo salarial más justo era comparar los sueldos que se pagaban en Muebles Potosí con los sueldos de otras empresas similares, para esto, logró averiguar algunos salarios representativos de otras fábricas de muebles y las complementó con los datos de su compañía Incacun S.A.

3. Con la clasificación de los cargos y con el promedio de los sueldos de otras empresas, era posible tratar de hacer un ordenamiento por importancia de cargos.
   En esta forma ya podía tener una herramienta que le permitia a Pedro Pérez conocer su situación actual de salario, para luego definir una política de reajustes salariales para aquellos cargos cuyos sueldos estuviesen muy apartados del promedio.

   Además también, le permitiría establecer una política de alimentos para todos su personal, que estuviese de acuerdo con los planes presupuestales de ingresos, egresos y utilidades.

4. Ya que las recompensas y los incentivos debían ir a los mejores, Julián sugirió tratar de hacer una evaluación de su personal.

   La forma propuesta más adecuada, fue la de evaluar con sus jefes inmediatos, a cada trabajador, teniendo en cuenta como lealtad, disciplina, rendimiento, deseo de superación, conocimientos, antigüedad, etc. Con esta evaluación surgiría el plan de aumentos para el período determinado (semestre o año) y se establecería un procedimiento para el manejo salarial en el futuro.

5. Como una forma de incentivar a los trabajadores, Julián propone estudiar la posibilidad de unos beneficios adicionales con base en el volumen de producción, es decir, que cada trabajador pueda tener una bonificación adicional por cada mueble que produzca y se venda.
6. Para dar una paso de mayor avanzada, Julián sugiere mediante un estudio detallado de la situación de la empresa y de acuerdo con las perspectivas presupuestales, establecer una política de beneficios que incluya préstamos para vivienda, préstamos por calamidad doméstica, para educación, capacitación y otros posibles que logren incentivar a los trabajadores, todo ajustado a las posibilidades económicas y de desarrollo de la empresa.

Todo estos planes, que básicamente se encamian a satisfacer las necesidades fisiológicas y seguridad, deben ir acompañados con sistemas motivadores, para satisfacer las necesidades sociales, de reconocimiento y autorealización; por eso Julián plantea un cambio fundamental en la filosofía y en la concepción misma del trabajo gerencial de Muebles Potosí.

En primer lugar, los estilos de dirección deben ser más informales, esto significa que la relación jefe-subalterno, debe estar rodeada de una mayor comunicación cara a cara, con diálogos respetuosos y sinceros, logrando que las cuestiones relativas al trabajo se cumplan más por convicción y deseo de hacer progresar a la empresa que por ejercicio de la autoridad.

El hacer que el trabajo se vuelva agradable significa que cada uno lo encuentre interesante, pero además que todo el grupo conozca y se interese por el trabajo y las inquietudes de los demás.

Julián sugiere organizar una administración por " grupos primarios" y por objetivos así:

Los lunes de cada semana Pedro Pérez debe reunirse con sus jefes inmediatos (primer grupo primario); a su véz cada quince días cada jefe se reúne con sus inmediatos colaboradores (cada departamento forma un grupo primario). El objetivo de la reunión es lograr intercambiar ideas sobre los planes de trabajo de cada área, sobre el cumplimiento de los objetivos, sobre los problemas y las soluciones a los mismos, sobre las nuevas ideas y como complementarlas. Estas reuniones, cuya duración no puede especificarse, son la mejor oportunidad de escuchar a todo el personal, de comunicarse adecuadamente y de lograr dentro del respeto adecuado la mayor familiaridad e informalidad posible.

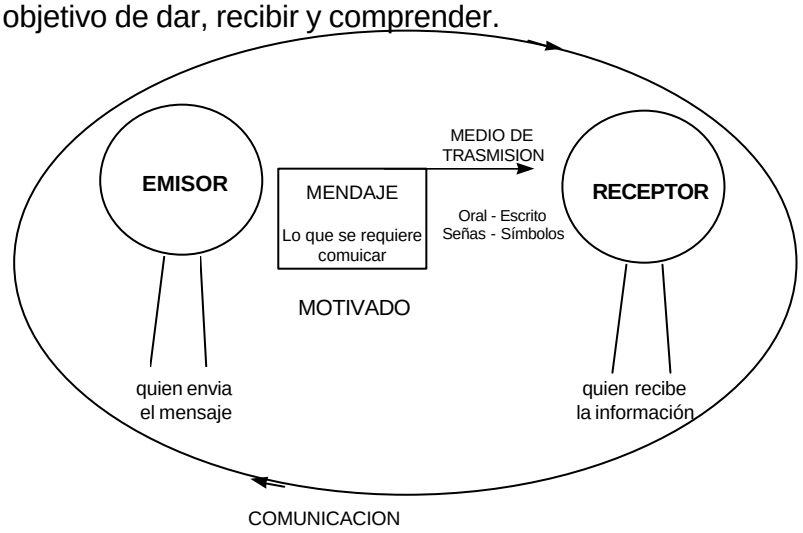
Con estos grupos se controlarán periódicamente los planes trazados en el cronograma de actividades, como también será posible que cada uno autocontrole la ejecución de sus planes y responda ante su grupo por sus actividades.

7. COMUNICACIÓN Y TRANSFERENCIA DE INFORMACION

7.1 LA COMUNICACIÓN "CARA A CARA"

La comunicación es un tema de todos los días, aun los seres irracionales tienen sus formas muy peculiares de comunicarse. Es una necesidad para el desarrollo de las actividades del hombre; por medio de ella puede expresar sus sentimientos, puede aportar sus ideas e interpretar la de los demás, se puede relacionar con otros y puede aprender, enseñar, informar, amar y realizarse como ser pensante y actuante en el mundo en que vive. Dada la importancia que podemos observar en la comunicación, podemos decir que en la medida en que ésta se desarrolle y en la forma como se perfeccione, las relaciones de cualquier tipo, entre seres humanos, serán más completas y se logrará el mayor fruto posible.

Para que la comunicación sea posible se necesita que los elementos emisor - mensaje - medio y receptor interactúen adecuadamente y se puedan conducir ideas, imformes, sentimientos que afecten a los individuos o a los grupos, con el triple objetivo de dar, recibir y comprender.



Cuando una persona se comunica con otra, tiene algún motivo para hacerlo y siempre expresará en su mensaje algún sentimiento. La comunicación es en tal forma motivada que cuando se produce, dicen más las actitudes, los gestos y la postura que el mensaje mismo verbal o escrito. El éxito de la comunicación está entonces, en la forma que podamos hacerla comprender; para esto sería necesario tener en cuenta algunas caracterísicas en la forma de procesar nuestra comunicación.

En primer lugar es importante saber con exactitud que es lo que se quiere decir, luego expresarlo en forma clara y sencilla, de acuerdo con el mensaje que se quiere enviar y las características de quien lo debe recibir, poniéndose a

su nivel de comprensión. Se deben definir los medios o canales a través de los cuales se envía. Como la comunicación es de doble vía, es importante tener en cuenta el punto de vista de los otros y dar el tiempo necesario para que la información sea dirigida y comprendida adecuadamente, Las organizaciones modernas se consideran como el mejor sistema para procesar información, establecer objetivos, trazar planes, tomar decisiones, actuar y medir resultados.

Por otra parte, la dirección consiste en conseguir que otras personas hagan lo que se debe hacer, y para conseguir esto es necesario utilizar permanentemente la comunicación, a través de los canales formales propios de la estrucuta de la empresa por medio de la complicada red de canajes informales que circula por las venas de la organización misma.

Por todos estos canales formales e informales circula información que permite lograr la unidad de pensamientos y políticas y facilita la comprensión para alcanzar objetivos, para distribuir adecuadamente las cargas de trabajo, para desarrollar la motivación y la moral de la gente, para medir los resultados y para permitir la más efectiva motivación y utilización de todos los recursos.

Se puede decir que un sistema efectivo y claro de comunicación en la empresa, resulta ser el mejor medio para lograr la motivación de los individuos, la buena relación de jefes a subalternos, la participación en todos los procesos. Los problemas individuales y de grupo serán fácilmente entendidos y por lo tando más claramente comprendidos y resuletos.

Las ideas, las opiniones, la innovación, serán comprendidas, estudiadas y analizadas a través de toda la organización, de suerte que será punto de desarrollo de la creatividad y de complemento en la motivación, pues será posible dar y recibir información que complemente y perfeccione las inquietudes de la gente.

La efectividad de toda comunicación depende de los canales o medios que se utilicen, o sea de la forma que se use para la transmisión de la información de las ideas, de los sentimientos o de aquello que se quiera expresar.

La comunicación puede extablecerse individual o colectivamente, la forma puede ser oral (como en reuniones, asambleas, entrevistas personales, consultas, conversaciones telefónicas, etc.) o escrita (como cartas, memorandum, informes, gráficos, películas, láminas, etc.).

A nivel de empresa, se presenta todo este tipo de comunicación, pero el que puede desarrollar y favorecer el ambiente agradable y de participación, es el de intercambio directo de ideas, entre jefes y subalternos a todos los niveles de la organización.
Este sistema de organización personal y directa resulta todavía más efectivo cuando se logra establecer a través de los grupos "primarios" que conforman la organización misma.

Un grupo podriamos definirlo como un conjunto de seres humanos que han establecido relaciones entre sí. El grupo primario es la primera forma de asociación, en donde un número de personas se encuentran "cara a cara" para discutir algún tema que les interesa, para ayudarle mutuamente, o para establecer una línea conducta común.

Si aplicamos este escrito a la empresa, podemos decir que un grupo primario sería el que conforma el jefe con sus inmediatos colaboradores. En este tipo de grupo se cumple que existe una relación permanente "cara a cara", que el trabajo se puede desarrollar en ambiente de confianza y familiaridad, que hay intereses y metas comunes entre los individuos y que se puede lograr transformar la condición de los intereses individuales en intereses del grupo; todos sus miembros buscan alcanzar sus deseos y por tanto tienen una meta común.

Podemos concluir que el grupo primario llegaría a ser el medio más eficaz para lograr la más amplia y completa comunicación, a demás de ser la forma más efectiva para lograr que el individuo se desarrolle y se realice y participe, a través de su grupo podrá expresar sus inquietudes y sus ideas de innovación y creatividad, sino también a las inquietudes y problemas de sus compañeros de grupo y aún de todo el conjunto empresarial.

El hombre es un ser sociable por naturaleza; tiene un instinto de sociabilidad que lo impulsa a relacionarse con los demás. La organización empresarial está formada por un recurso humano que forma un conjunto de hombres que quieren agruparse; por tanto le corresponde al directivo patrocinar y promover esta necesidad de agrupación.

Cada grupo logra conformar una serie de intereses que le son comunes; si a éstos se les agregan objetivos y metas de trabajo, se podrán despertar intereses comunes en el comportamiento laboral y de empresa.

El grupo es la mejor forma de establecer comunicación empresarial en todos los sentidos, allí se pueden intercambiar ideas, sentimientos, creencias, resolver problemas o conflictos, cooperar y participar de las políticas o filosofía de la empresa.

7.2 PEDRO PEREZ SE COMUNICA

Los planeamientos de Julián resultaron de gran interés para Pedro Pérez. A pesar de haberse educado tendro de los téminos tradicionales que su padre le había degado, Pedro P. no quería ligarse con el pasado, ni mantenerse dentro de los términos de manejo administrativo tan rutiranios y simples de su padre. Se interesó mucho por los nuevos estilos de comunicación “cara a cara” por el trabajo de grupo y por el trabajo por objetivo.

Fue así como el primer lunes del mes siguiente, con la ayuda de Julián, Pedro Pérez había formado un plan y había clarificado la nueva política administrativa de Muebles Potosí.

Convocó a sus cuatro jefes de departamento mediante la siguiente comunicación:

Chibchacún, Nov. 10
De: GERENTE
Para: JEFES DE DEPARTAMENTO

Apreciados colaboradores, después de haber reflexionado y estudiado con detenimiento las políticas administrativas y gerenciales de la fábrica de Muebles Potosí, he creido conveniente convocarlos para le próximo lunes, a las 2:00 pm, en la sala de reuniones de esta gerencia con el objeto de exponerles algunas ideas, que espero van a modificar positivamente la filosofía y el manejo futuro de nuestra compañía.

Cordialmente,
PEDRO PEREZ PERALTA.

La experiencia fue grande, ya habian rumorado importantes cambios en el manejo salarial y de personal, además en las semanas anteriores Pedro Pérez P. había concretado con sus cuatro jefes algunas políticas sobre selección, enganche y promoción de personal.

El rumor general es que “esto está cambiando”; de que algo importante está sucediendo; que la tendencia de la compañía es colocarse entre las primeras no solo por su proyección de ventas, sino principalmente el nuevo manejo de sus relaciones industriales y de personal.

“Señores”, dijo, “ los he convocado para exponerles un plan que estará encaminado a lograr la mejor comunicación y además permitir que a través de los mecanismos administrativos de la empresa, cada individuo se sienta con posibilidades de lograr su desarrollo humano.

De hoy en adelante, nos reuniremos en este salón todos los lunes de cada semana; con esto iniciaremos en Muebles Potosí el trabajo por grupos primarios. Las normas que regirán estas reuniones se pueden reunir en lo siguiente:

1. El grupo será totalmente informal; esto significa que la relación de autoridad formal (jefe-subalterno) desaparece, con el objeto de lograr la más tranquila y amplia comunicación. Mi presencia en el grupo se limita a la simple coordinación y mi actuación será la de un compañero más de trabajo.
2. Los temas que trataremos serán relativos a nuestra empresa en toda la concepción, es decir cada uno de ustedes deberá explicar, a este grupo, los distintos aspectos de su trabajo, los problemas que hayan sugerido, las inquietudes de creatividad o innovación que pueden tener, en relación con su propio trabajo.

3. En estos últimos años es importante que cada uno prepare un balance de sus actividades, y prepare un plan de acción para el semestre entrante en el cronograma de actividades. La forma de preparar un plan de acción consiste en logar que cada uno de ustedes, junto con sus sulbateros inmediatos, con quienes deberán reunirse cada quince días, produzca una “lluvia de ideas”, es decir una de las actividades que sean factibles de realizar y que permitan hacer interesante y novedoso el trabajo. Después de esto nos sentaremos a estudiarlas en todos los aspectos, como en tiempo posible de ejecución, recursos, etc.

4. Durante el año entrante, periódicamente haremos, ante el grupo, el autocontrol de los planes trazados, su avance y cumplimiento y daremos explicaciones sobre los atrasos o dificultades que se nos hayan presentado.

5. Me parece además muy importante que este grupo pueda comentar y discutir las políticas y normas que se vayan implantando y que ustedes a su vez puedan transmitir, discutir y comunicar, con sus inmediatos colaboradores, todas las medidas y disposiciones que se tomen.

6. La reunión de los grupos, igualmente, pretende formar la auto-realización, de suerte que podamos transmitir nuestros conocimientos, o discutir nuevos métodos o sistemas de trabajo.

7. Debido a que el presupuesto resulta una excelente herramienta de control, cana uno de ustes analizará los objetivos para el año entrante, le asignará los recursos necesarios y tratará de conformar su propio presupuesto.

   En el grupo haremos, en conjunto, un análisis del presupuesto y definiremos los ingresos y egresos de la próxima vigencia.

8. Trataremos hasta donde sea posible, de hacer nuestras comunicaciones "cara a cara" por intermedio de nuestros "grupos primarios", en su defecto la comunicación individual que se produzca preferentemente debe hacerse "cara a cara" mediante el diálogo, tratando de evitar hasta donde sea posible, antiborrar a nuestros subalternos de comunicaciones escritas inoficiosas. Esto significa que queremos asegurar una comunicación de doble vía que permita dar información clara y desarrollar un sentimiento de participación por parte de todos los miembros de la organización.

9. Los grupos primarios deberán encaminarse para que logre dentro de su seno alentar ideas, sugerencias e inquietudes que desarrolle la creatividad de los individuos y les permitan sentirse copartísipes del éxito empresarial.

10. Como parte importante de nuestro trabajo para el año entrante sugiero que cada uno trata de establecer el manual de funciones para cada uno de los trabajadores de su área, y luego, los manuales de normas y procedimientos para cada uno de los trabajos que se realizan.

    Estos manuales deberán realizarse con un ánimo crítico y de mejora, de tal suerte que constituyan la base de organización de nuestra empresa.

8. ESTILOS DE DIRECCION PARA UNA NUEVA GENERACION

8.1 PENSANDO EN EL FUTURO

Hasta aquí hemos tratado en una forma sencilla y simple, de dar algunas ideas que podrían resultar fácilmente aplicables en muchas de nuestras pequeñas y medianas empresas latinoamericanas.

Tenemos que reafirmar que nuestras empresas de cualquier tipo y tamaño, sufren en este momento un proceso de cambio, que el hombre mismo se siente impactado por la innovación y la tecnología, la cual necesariamente lo coloca en una situación de expectativa y de inquietud.

Vale la pena pensar en el futuro del hombre latinoamericano, en el futuro de sus empresas, de su sociedad y de su costumbre, estamos permanentemente influidos, no podemos evitarlo y por lo tanto debemos esperar nuevos e importantes cambios debidamente preparados y dispuestos a aceptarlos.

Es evidente que no podemos pensar en asimilar los grandes avances del futuro, si en este momento ni siquiera nos hemos acomodado a las acutales situaciones del mundo. Por eso es necesario antes de proyectar y pensar en lo que pudiera en el futuro y en especial en nuestras empresas, ir acomodando nuestros sistemas de administración y gerencia, a los conocimientos e ideas expuestas en esta serie " a su alcance", que intenta ser una guia actualizada para el empresario medio latinoamericano.

Si revisáramos la situación de dirección en América Latina, tendríamos que concluir que todos los impactos producidos por los grandes avances tecnológicos y científicos nos venían llegando en el pasado lentamente y con

lagunos atrasos; en las últimas décadas las empresas latinoamericanas se han procurado por acomodar más rápidamente las innovaciones de toda índole y obviamente, han procurado estar en la avanzada en los aspectos de administración y gerencia.

América Latina, tradicionalmente campesina, ha despertado a un gran proceso de industrialización. Los impactos de la depresión de los años 30; porsteriormente la segunda gerra en la década de los años 40; las consecuencias de los grandes avances científicos producto de la guerra y cosechados en los años 50; la iniciación de la era especial; los grandes cambios en el concepto de la autoridad por los años 60, en la revolución radical los Estados Unidos y los disturbios estudiantiles; la guerra de Vietnam y la llegada del hombre a la luna; por último los efectos de la década de los años 70 producidos por la particitación más activa de los gobiernos en las actividades de las empresas, en sus relaciones laborales, de mercadeo y de seguridad, han influido en forma directa en toda Latinoamerica.

Estamos ante una generación que es más idealista e informal, poco preocupada por los problemas, con un nuevo sistema de valores y un nuevo concepto de la autoridad, deseosa de tener éxito y de saber con claridad qué hacer y a dónde dirigirse.

Se degerá afianzar en la dirección, el sistema de trabajar y por objetivos y de impartir en todos los niveles de la organización el sentimiento de participación y de compromiso, estableciendo altas metas y utilizando permanentemente un lenguaje de éxito.

Para logar el compromiso de las gentes es necesario que da uno posea amplios conocimientos sobre su funciones, su empresa y su grupo de trabajo; para esto, se hará énfasis en la organización de equipos que se comprometan en la dirección y en la toma de decisiones de la empresa.
El proceso de capacitación y de desarrollo humano será cada vez más obligante y se deberán impulsar y establecer más programas que verdaderamente motiven a todos los estamentos de la empresa, a hacer un verdadero compromiso con la educación.

La utilización cada vez mayor de equipos automatizados y en algunas cosas la facilidad de acceso a los computadores, obligan a la dirección, a conocer algo sobre estas novedades y actualizarse un poco para que se tenga un criterio claro sobre estos asuntos, que en un momento dado pueden resultar de gran beneficio para la empresa.

Muchas cosas más pordríamos tratar de proyectar para el futuro, sin embargo, nos extenderíamos en algunas consideraciones que de antemado no van a suceder, al menos para las empresas medianas y pequeñas, sus recursos y sus características le impedirían su aplicación y desarrollo.

Los directivos Latinoamiricanos conocen bien su papel, solo necesitan tener la buena voluntad de mejorar sus conocimientos y de aceptar las nuevas técnicas y los nuevos criterios administrativos para aplicarlos y acomodarlos a sus empresas y así lograr competir con éxito, crecer con fortaleza y desarrollarse con empuje.
Si el empresario directivo latinoamericano acepta la condición cambiante del mundo y piensa en el futuro de su empresa, proyectándola a corto, mediano o largo plazo, deberá preocuparse por darle la dinámica y la vitalidad que requiere para actualizar y acomodarla permanentemente, de tal suerte que su forma y su estilo de dirección se encaminen al desarrollo de su empresa y de su gente.