

# la administración casuística o circunstancial

*Dr. Octavio Gómez Haro.*

Nuevas ideas sobre las prácticas administrativas surgen al través de los cambios estacionales. Los gerentes interesados en leer y estudiar regularmente la literatura administrativa pronto comprenden que abundan las recetas, las panaceas y los remedios. Por ejemplo, las siguientes:

—La única forma segura para motivar personal es enriquecer sus trabajos.

—No existe otro remedio para conseguir que los grupos de trabajo aumenten su productividad que proporcionarles el "sistema 4 de administración".

—En caso de que exista en su empresa una jerarquía que se entremeta en las labores de sus trabajadores, deshágase de ella, para que éstos puedan trabajar.

—¿Ha tratado usted el "enfoque total de sistemas" a la administración?

Este enfoque le proporciona muchísimos puntos de vista novedosos para mejorar sus técnicas administrativas.

"El no adoptar cada nuevo concepto a la sucesión sin fin de nuevas ideas, nuevas teorías, nuevos métodos y enfoques produce serias consecuencias, tales como una reducción (o una carencia) de utilidades en operación; un deterioro de "la moral" de los trabajadores; una producción defectuosa; un aumento en el costo unitario, etc., etc."

Considerando que usted no puede adoptar todas las nuevas ideas, simplemente porque no tiene el tiempo y el dinero necesarios, ¿Qué podrá hacer para continuar siendo un gerente eficiente y concienzudo? Por ejemplo, supongamos que recientemente leyó usted acerca de la Administración Transfiguradora (TM — Transfiguration Management) y también acerca del sistema Sugerencias sobre Motivación Mórbida (MMC—Morbidity Motivation Cues), y aceptemos que usted no puede ni debe operar con ambos sistemas ¿Cómo deberá decidir la adopción del mejor de los dos métodos? Podría llamar a sus amigos y preguntarles informalmente sobre sus ideas acerca de las prácticas actuales y modernas de administración, pero con seguridad



encontrará que algunos de sus amigos gerentes conceden bastante efectividad al sistema TM, mientras que otros la otorgan al método MMC, y otros le informan que ambos sistemas son totalmente inútiles y aún perjudiciales. Pero aún no totalmente desanimado pondera usted el hecho de que esas nuevas técnicas administrativas operan con cierta clase de gerentes, y por contra, no trabajan con otro tipo de gerentes y, utilizando una lógica especial, concluye usted que donde operó una técnica, fue una solución adecuada a un problema administrativo, y que en el lugar en que tal técnica fracasó, fue una solución inadecuada a un problema administrativo. En otras palabras, resultó en un ajuste adecuado entre el problema y la solución, en el primer caso, mientras que en el segundo fue un ajuste inadecuado entre el problema y la solución. Considerando el éxito de una misma técnica administrativa en una determinada situación y su fracaso en otra, parece ser claro que las dos situaciones eran diferentes. Finalmente, decide usted que las nuevas ideas, y aún las viejas ideas, no son, por sí mismas, buenas o malas, sino que lo que sucede es que tales ideas han sido utilizadas correcta o incorrectamente, dependiendo de las circunstancias. En este preciso momento es cuando usted ha descubierto la esencia de la "Administración Casuística o Circunstancial", hallando el ajuste adecuado entre su problema y las posibles soluciones al mismo.

La administración casuística es posiblemente un enfoque muy viejo en la práctica, pero tan sólo recientemente conceptualizado como un principio operativo. No es una receta (como lo son característicamente las novedades y las modas en las teorías administrativas) que establece: "házlo a mi manera". En lugar de eso, su mensaje es: "lo que debes hacer depende de la situación total que prevalezca".

Como consecuencia de lo anterior, se puede aceptar lo siguiente: No existe una "mejor forma" para motivar gente; tampoco un "mejor estilo" de liderazgo, ni un "método

mejor" para controlar o para organizar. En lugar de eso, el gerente necesita decidir cuál concepto, teoría o técnica administrativa es "la adecuada" para resolver el problema. Tan sólo un momento de verdadera reflexión bastará para que usted, gerente, se convenza de que ha venido practicando el enfoque circunstancial a la administración en por lo menos algunas decisiones adoptadas, aún cuando posiblemente sin darse cuenta de ello. Consiste, simplemente, en realizar lo que todos nosotros hacemos la mayoría del tiempo. Por ejemplo, puede existir un enfoque casuístico para vestir con propiedad, y el problema podría establecerse así: ¿Qué tipo de ropa debo usar para asistir urbanamente a reuniones sociales? La respuesta lógica será: "todo depende de la situación o circunstancia". Para un banquete de boda, smoking, traje negro o "jeans" de mezclilla, de acuerdo con la propia clase de invitación que reciba y el tipo de contratantes; para reflejar luto: traje negro, corbata del mismo color, o bien una simple franja o banda negra alrededor de la manga de cualquier traje; todo dependerá del reflejo que se desee proporcionar, y así sucesivamente.

Veamos cuál es el trabajo de un gerente: varias perspectivas son posibles, pero podemos adoptar el punto de vista duradero que establece que el trabajo de un gerente consiste en organizar, integrar, planear, dirigir y controlar operaciones para cumplir con una misión asignada y alcanzar objetivos establecidos. En su carácter de diseñador organizacional, nuestro gerente diferencia el comportamiento de sus subordinados al través de la especialización para la eficiencia. También integra sus comportamientos especializados para la efectividad. Desde el punto de vista del proceso de integración, recluta, hace designaciones, entrena, motiva, evalúa y da compensaciones al personal que tiene y que asume funciones organizacionales. Para proporcionar tiempos de dirección adecuados y para desarrollar esperanzas mutuas, planea las operaciones al través de algún periodo de tiempo. Nuestro gerente dirige la implementación de planes en base a su conocimiento



de la tecnología involucrada y de las características motivacionales de sus subordinados. Para asegurar el progreso hacia los objetivos, controla, midiendo la ejecución, contra los estándares predeterminados y toma las acciones correctivas que sean necesarias.

Ahora bien, por ley inmutable, eternamente existen complicaciones para nuestro gerente. Cualquier cosa que puede ir mal por simple posibilidad, con seguridad que irá mal. El gerente no únicamente se enfrenta a diversos problemas, sino que en el tiempo similares problemas se repetirán. La acumulación de conocimientos en la materia básica de la administración ha sido en términos de apuntar soluciones a esa clase de problemas recurrentes. Tanto la experiencia como la investigación, culminando con el enfoque circunstancial, sugieren que no existe una única perfecta solución a la mayoría de los problemas administrativos; que generalmente existe cierto número de maneras para resolver un problema, y que, dependiendo de la forma específica en que un problema sea definido, algunas soluciones son mejor que otras. Por ejemplo, si nos enfrentamos a un problema de cómo dividir el trabajo, podemos pensar en una división funcional, o en una división por producto o en una división geográfica, para hablar de tan sólo algunas alternativas. Sin embargo, si definimos nuestro problema como una situación caótica resultante de la incapacidad de una compañía funcionalmente organizada para producir y poner en el mercado una docena de líneas de productos, podemos, casi automáticamente, concluir aceptando que la solución puede ser la organización del producto. Sin embargo, no todos los problemas son fácilmente definibles, y puede ser necesario realizar un análisis costo-beneficio cuando ninguna de las soluciones disponibles parece ser francamente la mejor.

Supongamos que estamos decepcionados con nuestro producto (o servicio) en cuanto a su productividad, no obstante que las condiciones de trabajo y la capacidad de la maquinaria y el equipo son satisfactorias. Even-

tualmente nuestro diagnóstico será que la causa de tal problema de productividad consiste en un bajo nivel de motivación entre nuestros subordinados. Entonces, nos preguntaremos por qué no están motivados los subordinados: una posibilidad será la naturaleza del trabajo. Si suponemos que es la respuesta correcta, un número de explicaciones surgen: (1) el trabajo es aburrido para el personal que lo realiza, (2) el trabajo requiere tomar decisiones para lo cual el trabajador no tiene autoridad, o (3) la descripción de la tarea es vaga, y crea incertidumbre acerca de lo que en realidad debe ser hecho.

Si tenemos experiencia sobre problemas motivacionales, reconoceremos ciertas soluciones a los anteriores problemas: por ejemplo, el aburrimiento en el trabajo puede ser superado en cierto grado mediante "la expansión del trabajo", o sea, el incremento en el alcance o esfera de acción de la tarea; o bien, al través de la rotación de labores (realizar trabajos diferentes en tiempos diferentes).

La segunda explicación —autoridad inadecuada— también tiene una solución bien conocida, y consiste en el "enriquecimiento del trabajo", o sea, la concesión de la facultad de autoridad de tomar decisiones para realizar la tarea. El poder motivador de esta técnica se alcanza íntegramente cuando el trabajador no tan sólo cuenta con autoridad y responsabilidad adicionales, sino cuando además es capaz de percibir un nivel superior de logro, y es reconocido y recompensado por sus esfuerzos personales.

La tercera explicación para una motivación baja o insuficiente, o vaguedad en la descripción de la tarea —tiene, por lo menos, dos posibles remedios: (1) de nuevo, el enriquecimiento del trabajo, y en este caso, al responsable de ejecutar la tarea puede dársele autoridad para definir el alcance o la esfera de acción del trabajo, y también autoridad para tomar decisiones, sujeta a la aprobación de su superior jerárquico, y (2), la administración por objetivos, técnica en la



cual el subalterno y su superior definen y describen conjuntamente la extensión de la tarea, incluyendo objetivos, planes y programas para alcanzar las metas y los estándares del trabajo para evaluar los resultados, celebrando juntas periódicas para apreciar la ejecución del subordinado y hacer las necesarias correcciones para el futuro, cuando la ejecución se desvía de lo esperado.

Habiendo considerado explicaciones alternativas y posibles soluciones en base a un diagnóstico motivacional del problema de inadecuada producción, nos toca definir cuál explicación de la pobre o baja motivación es la correcta, para lo cual habremos ya consultado a nuestros subordinados durante el diagnóstico del problema y la búsqueda de soluciones alternativas, y habremos también percibido soluciones preferentes. En estas condiciones, podemos desear involucrarnos o no en consultas adicionales con los subalternos, como un prelude para hacer una selección, y decidimos que, dada la situación, una consulta adicional tendrá un efecto motivador, y así discutimos las alternativas con nuestros subordinados. Si éstos aceptan que el trabajador carece de la necesaria autoridad para tomar decisiones, el enriquecimiento del trabajo será la solución al problema. Si acaso deciden que el aburrimiento es el verdadero problema, tendrá que seleccionarse entre la expansión de la tarea y la rotación del trabajo. Un análisis de costo — beneficio puede ser necesario para escoger entre las dos soluciones. Por ejemplo, la expansión de la tarea puede que no sea factible si a cada trabajador se le debe proporcionar un juego completo de herramientas o equipo sumamente costoso, a menos que la producción incrementada por lograr sobrepase en bastante su costo. Por otro lado, la rotación en la tarea puede ser imposible, si el sindicato se opone.

Si el problema consiste en una vaga descripción de la tarea, se tendrá que escoger entre el enriquecimiento de ésta y la administración por objetivos. Si el subordinado cuenta con tanta información acerca del trabajo co-

mo su superior, y tan sólo está esperando la señal para estructurar su tarea en forma mejor, entonces la respuesta al problema podrá ser el enriquecimiento del trabajo. Por contra, si el superior conoce más acerca de la tarea y siente que el subordinado carece de cierta confiabilidad, la administración por objetivos puede ser la mejor solución al problema.

Aclaremos que todo lo anterior ilustra el enfoque circunstancial para administrar problemas de motivación causados por la naturaleza del trabajo individual. No todas las causas posibles, ni todos los remedios factibles fueron enumerados en el análisis; la exposición fue ilustrativa, no exhaustiva).

En relación con el liderazgo y la administración circunstancial veamos los siguientes conceptos:

Supongamos que usted, gerente, tiene bajo su mando cierto número de grupos de trabajo, cada uno de ellos bajo la supervisión de un supervisor de primera línea, y que el problema continúa siendo una ejecución inadecuada, causada por bajos niveles de motivación (el nivel exacto en la organización no importa; ejemplos de lo que a continuación se comenta pueden ser detectados en cualquier nivel).

A medida que usted revisa la situación, nota que no existe relación aparente entre la ejecución por grupo y los estilos de liderazgo de los supervisores, los cuales varían considerablemente; es decir, un supervisor con un estilo participativo de dirección puede tener un grupo con superior ejecución que el de otro supervisor que emplea un estilo similar de liderazgo; lo mismo puede suceder tratándose de dos supervisores autoritarios. Para complicar aún más la situación, un supervisor orientado hacia la participación puede lograr una mayor producción que otro supervisor con estilo autoritario, y viceversa. ¿Qué podrá usted hacer en esas condiciones acerca de los estilos supervisores de sus subordinados, a



fin de que pueda usted mejorar la productividad de sus grupos de trabajo?

Posibles soluciones a ese problema surgen de la teoría de liderazgo circunstancial, aún cuando debemos reconocer que se trata solamente de una teoría en el sentido de que la evidencia no es concluyente, pero aún así, es uno de los ejemplos más claros del enfoque casuístico a la administración:

La teoría casuística o circunstancial de liderazgo nos dice que no existe "un mejor" estilo de liderazgo —que el estilo efectivo depende de la "situación total"—. Cualquier situación puede ser resumida en términos de tres variables:

- 1.— El carácter de la relación entre el líder y los seguidores. Esta relación puede ser muy buena, muy mala o de naturaleza intermedia entre estas dos.
- 2.— La naturaleza del poder con que cuenta el líder —es decir, su habilidad para lograr que las altas autoridades concedan las recompensas que él les solicita en favor de sus seguidores, en base a sus ejecuciones—. La posición de poder del líder puede ser fuerte, virtualmente inexistente o de carácter intermedio.
- 3.— El grado de estructura en la tarea del grupo. Por ejemplo, el grado en el que procedimientos estándar dictan la forma en que el trabajo debe ser realizado. La tarea puede ser sumamente estructurada, prácticamente sin estructuración, o de carácter intermedio.

Investigaciones realizadas con equipos atléticos y grupos de trabajo —entre otros— han mostrado que es posible relacionar el liderazgo efectivo con los valores de estas tres variables.

El estilo autoritario de liderazgo es efectivo en dos clases de situaciones: la primera, cuando las relaciones líder-seguidor son exce-

lentes, la posición de poder del líder es alta y la tarea es altamente estructurada. La segunda es todo lo contrario, cuando las relaciones líder-seguidor son malas, la posición de poder del líder es sumamente baja y la tarea carece esencialmente de estructuración.

El liderazgo participativo es más efectivo cuando las tres variables anteriores están caracterizadas por valores intermedios o por diferentes niveles de valores. Por ello, si las relaciones líder-seguidor son ni muy buenas ni muy malas; si el líder tiene alguna habilidad —ni mucha ni muy poca— para recompensar la ejecución de sus seguidores, y si la tarea está estructurada a un grado intermedio, el liderazgo participativo puede ser más exitoso que el liderazgo autoritario.

Una vez que el gerente se familiariza con la teoría casuística de liderazgo, conoce que tiene algunas opciones, como las siguientes:

Posiblemente la acción más obvia que puede tomar es lograr un ajuste mejor entre la situación y el estilo de liderazgo de los supervisores. Por lo tanto, podrá reasignar supervisores autoritarios para que trabajen grupos caracterizados por valores inferiores en relación con estas tres variables (relaciones líder-seguidores, posición de poder y estructura de la tarea). Puede también considerar el designar supervisores autoritarios para que trabajen con grupos caracterizados por valores superiores frente a las tres variables, si decide que el nuevo supervisor puede desarrollar buenas relaciones con los miembros del grupo. En forma similar, puede redesignar supervisores con estilos democráticos de liderazgo, (quienes, normalmente, son asignados a trabajar grupos incompatibles con ese estilo de liderazgo) para trabajar grupos identificados por valores intermedios o mixtos en relación con las tres variables ya citadas.

No es siempre posible lograr un ajuste mejor entre líderes y grupos de trabajo en una situación como la descrita. Por ejemplo, en el caso en que la correcta proporción de



estilos de liderazgo no está representada entre los capataces en forma tal que éstos puedan ser redesignados a posiciones en las que sus estilos puedan ser apropiados. Puede existir un superávit de personalidades autoritarias y un déficit de personalidades democráticas entre los capataces, o viceversa; o bien, la tecnología y las tareas de los grupos de trabajo pueden variar a tal grado que algunos de los supervisores no puedan dominar la dirección del trabajo diferente a aquel al que normalmente han sido asignados. Cuando cualquiera de estas disparidades está presente, se debe considerar una resolución más drástica al problema, a menos que mediante un entrenamiento adecuado se puedan superar las deficiencias. Pudiese ser necesario transferir de sus departamentos a algunos de los supervisores y sustituirlos con nuevos supervisores, seleccionados específicamente para que encajen en una situación particular.

Si alguna de las acciones antes sugeridas es muy difícil o imposible de realizar, se pueden contemplar otras alternativas. Por ejemplo, es posible cambiar el grado de estructura de la tarea —una alternativa disponible si no existe una manera obviamente mejor, más eficiente, para producir los volúmenes de producción del grupo y si no existe una interdependencia directa con otros grupos de trabajo—. Si la tarea no está estructurada pero se realiza de acuerdo con los caprichos e inclinaciones de los trabajadores, se puede desarrollar un procedimiento estándar.

El gerente puede aumentar o disminuir la posición de poder del capataz para ajustarla al nivel más apropiado para su estilo de liderazgo. Por ejemplo, incrementando la estructura de la tarea, el supervisor puede ser dotado (tanto como él lo necesite) del poder necesario para hacer cumplir la aplicación de un nuevo procedimiento y para compensar a aquellos que se ajustan a él. Por contraste, se puede relevar al supervisor de responsabilidad por los medios utilizados para llevar al cabo una tarea y hacerlo responsable únicamente de los resultados que obtiene de su grupo de

trabajo. La tercera variable no puede ser manipulada por el gerente —las relaciones entre el supervisor y sus subordinados— puesto que tales relaciones son fundamentalmente una función de características de personalidad. (Existen bastantes dudas sobre la posibilidad de poder cambiar con facilidad y en grado importante la personalidad y sus consecuencias de comportamiento).

La división del trabajo es otra perspectiva en la administración en la que el enfoque circunstancial es relevante. De nuevo tenemos que aceptar que no existe una mejor manera de dirigir, ni una mejor forma de organizar. Sin embargo, la selección del modo correcto de dividir el trabajo tiene muy serias implicaciones, tanto respecto de la eficiencia como de la efectividad de las operaciones.

#### *Desarrollo del producto y administración casuística o circunstancial.*

En el caso en que el gerente desee un cambio radical en su producto básico, estando su empresa gozando de ambientes internos y externos favorables, —le explica a su superior (el presidente de producción) su idea, y éste se entusiasma con ella y autoriza el plan.

El gerente entonces decide que necesita ayuda y que él está preparado para organizar el esfuerzo por el que él será responsable, y se pregunta: ¿Cómo procederé a realizar el plan? —Una posibilidad sería establecer una sección en su departamento para realizar el trabajo de desarrollo, solución que tiene algunas ventajas: el personal estará bajo su control directo; él podrá contratar gente con el talento necesario para la tarea, pero existirán algunos costos que le preocupan: de un lado, el bien puede no ser producible en tiempo oportuno, lo que resultará en que habrá contratado personal que ya no podrá utilizar; o bien, ese personal podrá ser adecuado para el trabajo de desarrollo pero no para las operaciones posteriores de producción. En esa situación, el gerente siente dos cosas: una,



gran incertidumbre sobre su idea del producto, no obstante que cree en él con "todo su corazón". Tal sentimiento sugiere, como corolario, que su enfoque hacia la organización debe ser flexible. Estos factores tienden a eliminar una forma estable, fija, de organización. Entonces ¿qué otras alternativas existen?:

Una posibilidad será establecer un comité integrado por personal de diferentes áreas funcionales, tales como investigación y desarrollo, mercadeo y contabilidad (el gerente representando la función de producción); desde luego, tomando en cuenta que los comités tienen ciertas limitaciones inherentes que, en este contexto, pueden convertirse en serios problemas. Por ello, en forma alternativa, conviene establecer un grupo de trabajo (o un equipo proyector) y asignar al gerente un personal para diversas funciones, evitando así tener que contratar personal especial para el programa. El grupo de trabajo (task force) representa una forma organizacional llamada también "administración matriz" (generadora), la cual se utiliza para diversos proyectos.

El enfoque casuístico o circunstancial también es aplicable a procesos organizacionales tales como comunicaciones, integración, planeación y control. En forma inevitable, no existe una "mejor" manera de llevar a cabo estos procesos. Igual que acontece con la organización, la cantidad de planeación y de control y la dispersión de la responsabilidad para estos procesos en la organización dependen de la situación. Consideremos, como ejemplo, que se está contemplando la necesidad de planear y de controlar operaciones organizacionales. El gerente conocerá de inmediato que existen diferencias innatas en las operaciones bajo su jurisdicción: la naturaleza rutinaria y mecanista de las operaciones en la línea de producción muestran un contraste obvio frente al trabajo del staff de ingenieros, y un contraste aún más definido con el carácter orgánico del trabajo que realiza el grupo de trabajo (task force) dedicado a funciones de desarrollo. Estas diferencias se manifiestan en términos de la predecibilidad

de la producción de estos componentes organizacionales. Se puede predecir objetivamente y con precisión las capacidades de producción por hora de la línea de producción (o por día, o por alguna otra unidad de tiempo). Si algo equivocado sucede durante el proceso de producción, el gerente sabrá las clases de soluciones que resolverán el problema. Estas operaciones están reguladas por un alto grado de certeza, lo cual no existe tratándose del trabajo del staff o de los ingenieros industriales, ya que en esta clase de trabajos no existe necesariamente una producción tangible por hora o por otra unidad de tiempo. Algunos estudios podrán, eventualmente, resultar en mejoramiento de sistemas, otros puede que no. El tiempo utilizado para estudiar cualquier aspecto del sistema de producción puede ser estimado, pero tan sólo en forma muy general, por lo cual existe mayor incertidumbre en las operaciones de grupos staff en relación al tiempo y a la producción.

Respecto del equipo dedicado al desarrollo del producto, la incertidumbre es superior inclusive a la que genera el grupo staff. Dependiendo del grado de novedad de la idea del producto, existirá poco o ningún conocimiento específico que ganar al través de la curva de aprendizaje basada en experiencia similar. Las estimaciones en tiempo y en producción son más fantasía que realidad.

Tomando en cuenta los tres niveles de incertidumbre que acompañan las tres clases de operaciones mencionadas bajo la jurisdicción del gerente ¿Qué podrá imponer el enfoque casuístico o circunstancial respecto de la planeación y el control? En estos casos no se cuenta con las discretas alternativas que sí encontramos en el caso de la estructura organizacional; en lugar de ellas contamos, en el mejor de los casos, con amplias categorías que tan sólo podemos localizar en una forma general, a las que denominamos centralización y descentralización (grados diferentes de delegación para complementar diferentes situaciones).

Una regla que puede usar el gerente pa-



ra decidir sobre el grado de delegación es: que a mayor incertidumbre y riesgo en una situación dada mayor será la necesidad de centralizarla; y al revés: a mayor certidumbre en una situación dada, aunada a un riesgo mínimo, mayor será la conveniencia de descentralizarla.

Como ilustración a esta regla, podemos conceder el mayor grado de descentralización en las operaciones rutinarias, puesto que la predecibilidad del trabajo respecto a tiempo y producción permite en forma unilateral o participativa establecer reglas operativas y de decisión obligatoria para tales operaciones, tales como un porcentaje tolerable de producción defectuosa, la producción estándar por hora, políticas de vacaciones, reglas de comportamiento en el centro de trabajo acompañadas de castigos por infracciones a ellas, la subcontratación de trabajo en el caso de excesivas descomposturas de maquinaria, etc. El gerente, habiendo establecido esas reglas de decisión, puede delegar los procesos de planeación y de control a gerentes de producción subordinados, sujetos a su revisión periódica.

Debido a que el trabajo staff de los ingenieros industriales es menos predecible respecto a tiempo y producción, será más difícil formular reglas de decisión para gobernar sus trabajos. Aquellos que sean articulados necesariamente serán objetivos generales y políticas, en vez de procedimientos específicos y reglas de trabajo. El gerente puede delegar los procesos de planeación y control a sus ingenieros hasta un grado límite menor, y por ello, tendrá que participar más directamente en la selección y evaluación de los proyectos de mejoramiento de sistemas, ya que no puede aprobar casualmente los planes, ni evaluar ejecución al no existir estándares basados en previas operaciones rutinarias.

En cuanto a la tercera unidad organizacional para determinar la cuestión de centralización o descentralización, el gerente debe

recordar que él está a cargo del proyecto de desarrollo del producto, como líder del equipo. Al menos inicialmente, debe conocer más acerca de lo que debe ser logrado que lo que conocen los miembros del equipo. También el gerente tiene más que ganar o que perder en el proyecto que los otros miembros sobre quienes él es responsable. La incertidumbre es también al máximo, y el gerente no está en posición para desarrollar "a priori" reglas de decisión, o para delegar su desarrollo, por lo cual no puede delegar razonablemente los procesos de planeación y de control a subordinados, en virtud de que la situación no lo permite.

### Conclusiones

Para tener éxito en la aplicación del enfoque casuístico o circunstancial de administración, el gerente debe hacer dos cosas: primero, necesita conocer cuáles son los problemas. Segundo, debe mantenerse al día con la literatura administrativa, por necesidad, ya que en ella continuamente se reporta información sobre las clases de situaciones en las que tanto ideas viejas como ideas nuevas operan mejor. Mediante la cuidadosa comparación de sus problemas con lo que conoce acerca de la relevancia de soluciones disponibles, el gerente puede ser capaz de ajustar su organización en forma eficiente y efectiva para superar sus problemas.

Como se dijo al principio, la mayoría de nosotros hemos venido comportándonos inconsciente e implícitamente en una forma casuística o circunstancial al través de la mayor parte de nuestras vidas; por lo tanto, utilizar el punto de vista casuístico (circunstancial) de administración consciente y explícitamente, no nos debe parecer difícil. Al hacerlo, se hace posible distinguir la importancia de ideas viejas y nuevas. Así, las ideas o conceptos no serán repulsivas por ser viejas, ni serán atractivas simplemente por ser nuevas. Serán seductivas en la medida en que muestren ser verdaderas soluciones a los problemas existentes.

