

el papel del gerente y las relaciones humanas

Octavio Gómez Haro.

El Papel del Gerente

El escrutinio de la literatura en ciencias administrativas revela una confusión general acerca del papel del "gerente" en oposición al del "líder". Como consecuencia de ello también existe una similar confusión en relación con "Habilidad gerencial" y "liderazgo". Casi invariablemente la discusión sobre lo que es el papel del gerente se convierte en una simple lista de lo que se supone representan las características y los rasgos del liderazgo. Para poder examinar el papel verdadero del gerente, es indispensable establecer una clara distinción entre líder y gerente.

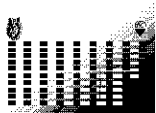
Aún más confuso resulta el intentar comprender la naturaleza del lugar que corresponde al gerente en la organización, cuando el concepto de "empresario" se introduce en la situación. La tendencia actual para resolver este problema consiste en usar los términos "líder", "gerente" y "empresario" en forma intercambiable, lo cual no es una solución. El hecho de que muchas personas no puedan distinguir entre un durazno y un champiñón,

no es razón suficiente para aceptar que ambos términos se utilicen en forma intercambiable.

Gerente, Líder, Empresario

Cuando se comparan el líder y el gerente, el primero parece ser un fenómeno más dinámico. El liderazgo tiende a ser más orientado hacia el grupo, mientras los papeles del gerente y del empresario se enfocan hacia una superficie de mayor estabilidad. Una clara distinción entre gerente y líder radica en la fuente de sus autoridades. La autoridad del gerente está concedida a la posición formal que él detenta, por una fuente superior. La autoridad del líder es concedida por el grupo, y no es dependiente de la posición que ocupa.

El líder surge cuando las necesidades del grupo y/o del individuo no pueden ser satisfechas al través de la organización formal. Cuando existe esta condición, se crean líneas informales de interacción, las cuales son, principalmente, dirigidas hacia la satisfacción de necesidades que no son necesariamente com-



patibles con el logro de los objetivos de la empresa. La situación ideal ocurriría cuando la organización formal pudiera satisfacer las necesidades que tradicionalmente se espera debe satisfacer la organización informal. Unicamente dentro de esta muy improbable situación todos los gerentes serían líderes, y todos los líderes serían gerentes.

Tradicionalmente se ha contemplado al empresario como el iniciador, el innovador y el que "sufre los riesgos". En estos papeles, el empresario presta una contribución absolutamente esencial a la organización, y también a la economía del país. El gerente, puede tener todas esas características, excepto que no arriesga su fortuna personal al grado en que lo hace el empresario. El gerente puede "arriesgarse", en un sentido afirmativo, con la fortuna de la empresa. El arriesga su posición y reputación personales. El empresario puede fallar repetidamente, pero cuando triunfa es ampliamente recompensado. En muchos casos, el gerente moderno, cuando falla, está fuera de combate, casi en forma definitiva.

El superior grado de riesgo financiero del empresario puede llevarnos a la conclusión de que su preocupación personal fundamental está en su esfuerzo porque se logren los objetivos de la empresa. Con el crecimiento de la organización, una parte muy importante del papel del empresario ha sido transferida al gerente profesional, quien debe ser capaz de maximizar utilidades al través de una efectiva coordinación de esfuerzos humanos.

Todo lo anterior conduce a una sola conclusión: El gerente efectivo y aceptado debe ser un hábil practicante de las relaciones humanas, que reconozca los siguientes factores:

- 1o.—Las relaciones humanas son un "buen negocio", y el trabajo es tanto una función social como económica.
- 2o.—La satisfacción del trabajador involucra algo más que simples condiciones físicas de trabajo agradables y altos salarios.

3o.—Se trabaja con gentes, no "sobre" las gentes; se enseña a los trabajadores, en vez de manipularlos.

4o.—Se debe combinar la metodología científica con medidas de simpatía y de apoyo al trabajador.

Parece ser evidente que el papel del gerente es uno que requiere de una gran sensibilidad hacia lo humano, y también respecto de los aspectos técnicos de la empresa. Desafortunadamente, existe un puente cultural, un vacío, entre el avance tecnológico y la aplicación de positivas relaciones humanas.

Los avances tecnológicos y los últimos inventos han tendido a incrementarse en progresión geométrica, mientras que las aplicaciones de positivas relaciones humanas han aumentado tan sólo en progresión aritmética. Una función básica del gerente es ayudar a cerrar ese puente o vacío cultural.

El Gerente Seguro

El papel del gerente es un trabajo difícil y retador. El gerente depende básicamente de la calidad de sus subordinados, y el "gerente seguro" siente un gran orgullo por sus subalternos. En contraste directo, un "gerente inseguro" considera a los demás, incluyendo a sus subordinados, como una amenaza a su posición. El "gerente inseguro" defiende con todo celo la distribución de deberes, responsabilidades y autoridad, en tal forma, que al final se convierte en un experto "hazlo tú mismo", en lugar de en un gerente. El gerente eficiente permite, e insiste en que exista, una completa utilización de las habilidades de todos los que con él laboran.

Así, vemos que el papel del gerente es diferenciado y diverso. Es diferenciado en la extensión en que su trabajo es distinto del trabajo de los empleados a sus órdenes. Tiene que realizar relaciones humanas y al mismo tiempo ocuparse de dilemas técnicos. Es también un planeador y en tal virtud se preocupa del futuro.



El papel del gerente es diverso en la medida en que, por necesidad, tiene que hacer muchas cosas para muchas gentes. Pero al mismo tiempo, necesita comportarse en una forma consistente. Su conducta es contingente sobre su nivel formal de operación y su posición relativa en la estructura informal de organización. Únicamente mediante un ajuste continuo podrá el gerente seguir operando en una forma eficiente.

Las relaciones humanas y el enfoque científico

Todas las ciencias sociales están unidas mediante un factor común: la utilización del enfoque científico en el análisis de situaciones problemáticas. Únicamente al través de una cuidadosa y dedicada aplicación del método científico podrán las relaciones humanas salir de la oscuridad y colocarse como una disciplina formal. El método científico no es una metodología exclusiva de las ciencias físicas o de las ciencias sociales. Representa un método probado y vital para llevar a efecto verdades tentativas en ambas áreas. Sin la aplicación de tal método el estudio de relaciones humanas revierte a la condición de una pseudociencia, carente de significado y de posibles aplicaciones. Las relaciones humanas, si van a crecer y a ser aceptadas, deben preocuparse con hechos, no basarse en juicios estereotipados. El enfoque científico es un medio importante para establecer un marco conceptual adecuado.

Aún cuando existen ciertas variaciones, el enfoque científico involucra las siguientes etapas básicas:

- 1.—La observación.
- 2.—La hipótesis.
- 3.—La predicción.
- 4.—La verificación.

El científico social debe, antes que nada, ser un observador profundo de la interacción humana. Debe ser capaz de categorizar y clasificar sus observaciones en forma sistemática y

significativa, para establecer inteligente y definitivamente una hipótesis de trabajo. La hipótesis representa el resultado esperado por el investigador, derivado de las interacciones de varios fenómenos.

Utilizando las primeras tres etapas del enfoque científico, el científico social estará capacitado para establecer ciertas predicciones que aparezcan válidas en base a lo que a la fecha sea conocido. La cuarta y última etapa del enfoque científico, la que involucra la recolección de datos adicionales, es la denominada "verificación". Al terminarse esta última etapa, el ciclo científico vuelve a iniciarse.

La búsqueda de verdades científicas válidas es un proceso continuo, que nunca termina. Ninguna área de esta búsqueda es más importante que la relativa a la área de relaciones humanas, puesto que únicamente al través de la determinación de esas verdades científicas se logrará una contribución verdadera en el entendimiento de las relaciones humanas verdaderas.

Como una disciplina académica, las relaciones humanas están aún en una etapa formativa. Únicamente reconociendo los aspectos verdaderamente dinámicos de un cuerpo de conocimientos que está emergiendo, estaremos en condición de comprender íntegramente las dificultades inherentes en la fijación de un modelo de símbolos significativos y definitivos en esa incipiente pero creciente área de concentración.

En la actualidad no es posible predecir válidamente si las relaciones humanas continuarán funcionando como un agente catalítico no reconocido completamente dentro de las ciencias sociales, o si eventualmente desarrollarán una "personalidad" propia.

El proceso por el cual las personas se adaptan a situaciones nuevas ejerce una marcada fuerza, aunque muchas veces no se le dé toda la importancia que se merece, sobre la función administrativa. En una conferencia presentada en el Douglas McGregor Memorial, Massachu-



setts Institute of Technology, y publicada por el Industrial Management Review, el Sr. Hedgar H. Schein, Profesor de Psicología Organizacional y Administración del Alfred Sloan School of Management, MIT, describió las características más importantes de la socialización, destacando las áreas de peligro o conflicto que se dan frecuentemente. A continuación transcribimos algunas partes del discurso del señor Schein:

"La socialización profesional es el proceso mediante el cual se aprende el trabajo, el proceso de adoctrinación y adiestramiento, el proceso de aprender lo que es importante en la empresa. Este proceso se inicia en el colegio. También ocurre, y quizás más dramáticamente, cuando el graduado se inicia en su primer trabajo. Y vuelve a ocurrir cuando se transfiere al empleado de un departamento para otro, o de un puesto para otro. Este proceso se repite con tanta frecuencia en nuestras vidas que tendemos a darle poca importancia. Sin embargo, es un proceso que puede afectar adversamente los sistemas organizacionales de la planeación de la mano de obra. La rapidez y la efectividad de la socialización determina la lealtad, la productividad y la rotación del personal.

¿Mediante qué proceso el nuevo empleado aprende los valores y normas requeridos? Las empresas socializan a sus nuevos miembros creando una serie de eventos, los cuales sirven para deshacer los valores que hasta esa fecha tenía el empleado, a fin de que la persona esté preparada para inculcarle otros nuevos. Debido a que el hecho de deshacer valores existentes resulta difícil, se necesita una alta motivación o una fuerte organización para poder conseguirlo. Asumiendo que el empleado desea aprender, ¿cómo se adquiere este nuevo aprendizaje? La respuesta es que la adquiere de muchas fuentes —los folletos oficiales de la empresa, los ejemplos que dan los modelos clave de la empresa, las instrucciones que le dé su jefe, el ejemplo de los empleados que han estado trabajando en la empresa desde hace tiempo, los premios y castigos que resulten de su propio comportamiento y de sus esfuer-

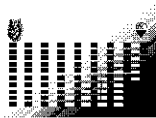
zos por resolver problemas y experimentar con valores nuevos.

Por supuesto, a veces los valores del grupo inmediato que rodea al empleado están parcialmente fuera de orden en lo que respecta al sistema de valores de la empresa en su conjunto. Si es éste el caso, el nuevo empleado aprenderá con mayor rapidez los valores del grupo inmediato que los valores de la empresa.

La mayoría de las empresas dan diferente importancia a los distintos valores y normas. Algunos son esenciales. Cualquier empleado que no crea en el valor de conseguir un trabajo no podrá sobrevivir por mucho tiempo. Otros valores esenciales en muchos negocios pueden ser creer en una utilidad razonable, creer en el sistema de libre empresa y en la competencia, creer en la jerarquía de la autoridad como una forma de conseguir que se realicen los trabajos. Otros valores o normas pueden ser relevantes. Estas son normas que no es esencialmente necesario que se acepten para que el empleado pueda desarrollar su puesto en la empresa, pero que se consideran deseables y es bueno que el empleado las acepte.

El empleado nuevo puede que (1) no acepte ninguno de los valores; (2) puede aceptar únicamente los valores esenciales, pero mantenerse aislado de todos aquellos valores que no sean esenciales; o (3) puede aceptar todos los valores y normas de la empresa. La mayoría de los análisis de conformidad tratan únicamente con los tipos 1 y 3, dejando de notar que ambos pueden describirse como fracasos en la socialización. Lo mejor para la empresa sería crear el tipo 2, al que nos gustaría llamarle "individualismo creativo". Es muy difícil ser individualísticamente creativo en una empresa debido al proceso de resocialización constante motivado por ascensos y transferencias de personal. Cada vez que el empleado aprende parte de los valores del grupo con el que se desenvuelve, estará construyendo los cimientos del conflicto para cuando cambie de puesto.

Lo que se debe considerar ahora es: (1) ¿Es la administración una profesión? (2) si lo es,



¿se desarrollan en los administradores actitudes profesionales? y (3) si se desarrollan, ¿están éstas de conformidad o en conflicto con las normas y valores de la empresa? Creo que el adiestramiento administrativo está tratando cada vez en mayor grado de adiestrar a profesionales y este proceso representa socializar al alumno para establecer valores profesionales que están en conflicto directo con los valores organizacionales. Las empresas valoran muchas de las mismas cosas, en principio. Pero lo que es valorado en principio por la alta dirección de la empresa corrientemente no lo demuestra su propio comportamiento, ni el de niveles inferiores en la empresa.

¿Qué puede hacerse en estos casos? Las empresas pueden hacer por lo menos dos cosas. Primero, pueden hacer un esfuerzo genuino para reconocer y comprender sus propias prácticas de socialización organizacional. Una mayor comprensión de estas prácticas podría hacer posible el escoger más racionalmente las prácticas que se debieran tratar de inculcar y las que se debieran tratar de desenfatar. Segundo, las empresas deben apreciar los problemas que existen para el empleado y para su jefe en los primeros años de la carrera, cuando la socialización se hace tan difícil, reconociendo la necesidad de adiestrar a las personas que son los jefes de estos empleados nuevos".

Administración de la Disciplina

La lista que sigue ha sido diseñada por el Sr. Leonard J. Smith, Vicepresidente de Idea Executive Management, Inc., para servir como guía en la determinación de cómo administrar la disciplina. Se hizo para ayudar a los que aplican la disciplina y que deben llegar a medidas correctivas con justificación y que permitirá que sean comprendidas y respetadas.

1.—¿He tomado en cuenta todos los factores o hechos?

A.—¿Tuvo oportunidad el empleado de exponer totalmente su versión del caso?

B.—¿Lo confirmé con su superior inmediato?

C.—¿Investigué las demás fuentes de información?

D.—¿Hice las entrevistas en privado para evitar que el empleado se apenara?

E.—¿Puse todo mi empeño en verificar la información?

F.—¿Verifiqué el historial personal del empleado para ver sus antecedentes?

2.—¿He considerado todos los hechos al decidir sobre una medida disciplinaria?

A.—¿Me he informado de lo que se ha hecho en casos similares en mi departamento?

B.—¿He demostrado alguna discriminación hacia algún individuo o grupo?

C.—¿Me he informado de lo que se ha hecho en casos similares en otros departamentos?

D.—¿He dejado que influyan prejuicios en mi decisión?

E.—¿La medida punitiva está de acuerdo a la violación?

F.—¿El castigo evitará reincidencias?

G.—¿El castigo mantendrá la moral?

H.—¿El castigo alentará la iniciativa de los empleados?

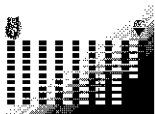
I.—¿El castigo despertará el deseo de los empleados de hacer lo que es correcto?

J.—¿He verificado esta situación con el superior inmediato?

3.—¿He aplicado la medida correctiva en forma adecuada?

A.—¿He considerado si deberá hacerse individual o colectivamente?

B.—¿Estoy preparado para explicar al empleado por qué es necesaria esta acción?



- 1.—¿Estoy preparado para explicar el resultado de la violación contra la compañía, compañeros de trabajo y en sí mismo?
 - 2.—¿Estoy preparado para ayudarle a mejorar su eficiencia y, al mismo tiempo, la del departamento?
 - C.—¿Estoy preparado para decirle cómo prevenir y evitar una falta similar futura?
 - D.—¿Estoy preparado para tratar con él, acerca de cualquier resentimiento que muestre?
 - E.—¿He llenado el cuestionario personal para que sea firmado por la empresa?
- 4.—¿He establecido la continuidad necesaria para ver los resultados?
- A.—¿La medida ha tenido el resultado deseado sobre el empleado?
 - B.—¿He hecho todo lo posible para evitar cualquier resentimiento?
 - C.—¿Está convencido el empleado que la medida disciplinaria fue por su bien y mejoramiento futuro?
 - D.—¿Lo he alentado felicitándolo por su buen trabajo?
 - E.—¿La acción ha tenido los efectos deseados sobre los otros empleados del departamento?

Muchos empresarios están verdaderamente preocupados por la falta de interés de los empleados en sus trabajos y en la empresa. En un reciente seminario sobre administración de empresas se ha examinado este problema y se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La primera fase, en casi toda decisión que se toma en la vida, desde los inicios de la infancia, en el trabajo e inclusive en una aventura amorosa, es el conflicto entre la confianza y la inseguridad. Solamente se llega a una solución acertada mediante la experiencia.

Considerando al adulto que comienza en un empleo, una de las primeras cosas que intentará averiguar es el grado de interés que sus jefes demuestren por él, hasta qué punto confían en su actuación y la forma en que lo tratan, así como lo que esperan de él. Lo que sí resulta interesante es que tanto los niños como los nuevos empleados tienden a relacionarse al principio solamente con un pequeño número de personas y en una situación de dependencia. Si la confianza fallara, el individuo tiende a conducirse irresponsablemente considerando que lo ha perdido todo.

El comienzo de un nuevo empleado, por lo tanto, debe incluir estos elementos ideales: una oportunidad de experiencia, un interés que se le demuestre por los compañeros con los que ha hecho amistad (generalmente uno o cuando más dos al principio), que posteriormente se extenderá a otros empleados y funcionarios que le demuestren identificación y aprecio.

La segunda etapa implica el conflicto entre la iniciativa y la duda. ¿Debo trabajar aportando mis propios conceptos o debo seguir la línea del menor esfuerzo buscando el apoyo de otros? Demasiado o muy poco entrenamiento pueden producir el mismo resultado: incapacidad de producirse con determinación propia.

Para ello es necesario que se concedan gradualmente medidas que tiendan a la mayor independencia del empleado, que pueda ejercitar su libre albedrío. Muchos niños y empleados recién contratados tratan de probar los límites dentro de los cuales pueden desenvolverse.

El problema consiste en conjugar dichos límites con el grado de autoresponsabilidad y no exceder a los mismos. El desarrollo de la iniciativa exige que los superiores sepan dominarse. Tanto para aprender a manejar un martillo de presión como para dirigir a una empresa se requiere, en cierto modo, estar en posibilidad de fracasar. La causa más común de falta de iniciativa de los niños, estudiantes o empleados radica en una indisposición por parte de los padres o supervisores para permitir una falla o aceptar el riesgo de que pueda ha-



berla. La demanda, especialmente la que se hace prematuramente para lograr una precisión absoluta o una obediencia ciega. Esta etapa segunda, por consiguiente, requiere la capacidad de permitirle al individuo que comience a explorar, a experimentar, a buscar los límites apropiados de su desenvolvimiento sin causar daños graves o irreparables. Esto a su vez requiere cierto grado de tolerancia por parte de los superiores, por la inseguridad o falla de los subordinados.

Habiendo desarrollado primero la confianza y después la iniciativa, se encuentra otro dilema: diligencia contra pasividad. Su resolución depende de las fuentes de autocomprobación. Si el individuo encuentra que es una persona corriente se conformará con esa mediocridad, pero si por otra parte el individuo ha desarrollado un sentido de actualidad que incluye cierta habilidad personal, es probable que sea un empleado eficiente.

Para ello es necesario un cierto sentido de interés personal y propósito que no sea obscurecido por la falta de comunicación, o destruido por un excesivo control.

Ser diligente requiere conocer el resultado del trabajo que se realiza, un sentimiento íntimo de ser útil y la creencia de la contribución individual excluyente que se está realizando. En una sociedad superorganizada ¿cuántas de estas condiciones son posibles de encontrar? La creatividad en la naturaleza de las cosas surge del empeño e interés en el trabajo. Lo que está demasiado controlado tiende a estancarse.

La etapa final en el desarrollo de la identificación y el interés en el trabajo radica en el reconocimiento de la importancia del trabajo que se le ha asignado a uno. El problema se presenta como uno de integridad individualidad contra desilusión.

Ya se han superado aquellos días en que sólo se expresaba gratitud con cincuenta o cien pesos y un reloj de oro, pero la necesidad de reconocimiento y de respeto al hombre que

trabaja todavía son de actualidad. Solamente cuando el hombre es capaz de llenar su propia vida completa y naturalmente, según los ciclos de la naturaleza, puede estar en posición de asumir el sentido de identidad que le permite interesarse con toda su capacidad en el desempeño de su trabajo; cuando falta ese interés el hombre no es ciertamente una persona y, lo que es peor aún, puede afectar el funcionamiento de su centro de trabajo.

Lo que se sugiere específicamente es un comienzo, poco a poco, bien planeado, de cada etapa y nivel que ocupe. Comience por facilitársele una estructura firme y definida de sus funciones encomendadas, y conjuntamente con ello estimularlo y mostrarle interés en lo que él está haciendo. Comience también por inspirarle confianza. Trate de detectar las señales de confusión que pueda tener y facilítele las respuestas adecuadas a sus inquietudes.

Y recuerde que el rendimiento pobre de un empleado muchas veces sugiere un sentimiento de inferioridad y una falta de interés en lo que hace.

Acabe con la tiranía en la empresa

La democracia en el trabajo será un factor necesario en el futuro de los negocios, escribe William J. Crockett, Vice-presidente de Relaciones Humanas de la empresa Saga Administrative Corporation, Menlo Park, California, en un artículo en la revista *Administrative Management*.

Hoy día los negocios están encarando grandes cambios. Muchas empresas se están dirigiendo hacia una administración más humanitaria y se están haciendo más democráticas y participes. Pero la filosofía administrativa más prevaleciente y básica en la actualidad, en todas nuestras instituciones, es la que crea un ambiente autoritario. En estas instituciones no existe la igualdad, la libertad y la democracia.



¿Cuáles son algunos de los costos resultantes de la administración autoritaria?

El miedo impone un precio elevado sobre las instituciones y sobre las personas en estas instituciones. Reduce la libertad que las personas necesitan para innovar, para ser creativos, para cambiar y para ser sensibles. El resultado es una rigidez de actitud, de estructura y de sensibilidad. Y peor aún, elimina algo de nuestra propia humanidad.

El Costo de la burocracia

La burocracia opresiva es causa de que las personas no quieran hacerse responsables y que utilicen el "ellos" como la excusa por todo aquello que no esté reglamentado. Este tipo de burocracia se desarrolla en un clima de miedo, desconfianza y sospechas.

El Costo del Letargo

El entusiasmo por el trabajo, por atender las necesidades de los clientes y encarar los problemas que se presentan, son sanas actitudes que sólo se desarrollan cuando las personas tienen interés. El letargo es la alternativa..... no se atiende a los clientes..... los compromisos no se cumplen..... los servicios no se prestan.... las necesidades no se satisfacen.

El Costo de la conformidad incuestionable

En este tipo de clima hay poca creatividad y la innovación se ve como algo peligroso. ¡Este es un precio muy elevado que hay que pagar por este estilo de administración!

El Costo de la hipocresía

Se escriben políticas sobre la administración de personal y estilos de administración que suenan grandiosos, pero que nunca se ponen en práctica. Se le da a las personas títulos im-

presionantes y se les coloca en oficinas lujosas, pero únicamente representan símbolos vacíos y todo el mundo sabe la verdad. Engañamos a las personas con mentiras y luego las despedimos con una frialdad que escasamente parece humana, y nos excusamos en nombre de la eficiencia administrativa. Acusamos a las empresas por algunos de los males que acosan a nuestra sociedad, pero lo que hacemos como empresarios traiciona lo que predicamos. Rechazamos abruptamente los valores de la juventud y establecemos nuestros valores propios y después no hacemos nada de lo que decimos y aún ignoramos nuestros propios valores.

Le enseñamos a nuestros hijos sobre los ideales de una democracia y después esperamos que acepten el hecho de que deben vivir en la servitud de nuestras instituciones autoritarias.

No podemos ser efectivos cuando planeamos para una generación que duda de nosotros y que nosotros, hasta cierto punto, despreciamos.

¡Nosotros no vivimos lo que creemos, ni creemos lo que vivimos! El costo de esta hipocresía es grande y potencialmente destructiva para todo lo que nosotros, jóvenes o viejos, valoramos como una forma de vida.

El Costo de la falta de información

La empresa que cree que todas las respuestas las encontrará en los niveles altos de la jerarquía de la empresa y no consulta a las personas en los niveles bajos, está destinada al atraso.

El Costo de la contaminación social que resulta de nuestro estilo autoritario de administración

¿Cuál es el costo social de la frustración, de las necesidades incumplidas, del miedo, de los quebrantos de espíritu y de salud que muchas veces resulta del clima de nuestras empresas?



El costo de mantener a personas que no se utilizan completamente o que no se les proporciona un desafío total.

Estudios efectuados en todos los niveles de administración han revelado que en la mayoría de las empresas las personas consideran que no están utilizando toda la capacidad de que son capaces. **En una empresa se midió la capa-**

cidad de los supervisores en un 20 por ciento por debajo de su capacidad. ¡Y nosotros estamos pagando altos salarios y buenos beneficios por esta clase de productividad!

En el pasado, se ha estado utilizando el dinero y el miedo como los dos principales motivadores. La solución puede ser el tratar de utilizar la democracia como nuestro estilo de dirección.

