sección de estudiantes y candidatos

análisis del puesto del ejecutivo y de las personas que lo desempeñan

LA EVALUACION DE LA FUNCION EJECUTIVA.

SELECCION DE PERSONAL. ADECUACION AL PUESTO POR APTITUD.

POSIBLE ADECUACION AL PUESTO, POR DESARROLLO.

ADMINISTRACION DE SUELDOS DEL GRUPO EJECUTIVO.

CUALIDADES DEL EJECUTIVO.

LA DIRECCION EJECUTIVA Y LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

BASE PSICOLOGICA DE LA DIRECCION.

COLABORADORES:

Ing. Rogaciano Brito Salazar.

C.P. Abraham Gutiérrez Hernández.

Ing. Carlos Martínez Ortiz.

C.P. Rafael Olvera Escalona.

Ing. Jorge Polanco Bracho.

Ing. Guillermo G. Urías Rosales.

Ing. Conrado Victorio Flores.

LA EVALUACION DE LA FUNCION EJECUTIVA

IMPORTANCIA.

La implantación de los programas de evaluación de puestos en las organizaciones comerciales, industriales, gubernamentales y educativas con el propósito de auxiliar a la administración moderna se han desarrollado a un ritmo acelerado mostrando un creciente interés hacia esta técnica.

La evaluación de puestos es una técnica que, si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de la empresa, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos ejecutivos. La labor que se desempeña en estos puestos es indiscutiblemente de máxima trascendencia para una empresa debido a que sus actividades los convierten, no sólo en el cerebro de una organización, que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc., las actividades de dicha empresa, sino en el corazón mismo de la organización, a quien corresponde impulsar y moderar la vida toda de la empresa.

La evaluación de la función ejecutiva es diferente a la de un empleado o trabajador cualquiera ya que este instrumento es fundamental en la dirección de la empresa, y como tal, su elaboración presenta problemas específicos que se desarrollarán en este trabajo.

CONCEPTO.

El concepto de la evaluación ejecutiva además de lo que las palabras por sí solas explican, se refiere a la idea de un procedimiento sistemático trazado de acuerdo con un plan racional y basado en datos e informes que lo sostienen, y no confiado en una impresión general de lo bien o mal que un individuo esté trabajando, ni en una evaluación improvisada a la ligera de acuerdo con las necesidades del momento.

La valuación ejecutiva puede entrañar cualquier grado de valoración, desde un registro o archivo particular que un ejecutivo individual lleve para su información personal, hasta la elaboración de programas altamente organizados y complejos de la corporación, en los cuales participen comisiones, consejos de revisión, actas y demás formas especiales de evaluación.

La evaluación ejecutiva comprende tres elementos fundamentales que son:

1.—Una revisión de la **actuación** del ejecutivo, medida en función de metas y normas establecidas.

2.—Una revisión de sus **capacidades** y **preparación** en orden a su educación, experiencia y características personales.

3.—Una determinación de cualquier zona o **zonas de debilidad** o deficiencia que sea preciso reforzar para responder a las necesidades de su actual trabajo, o a las de otros puestos para los cuales se les considere

Todos los seres humanos son complicados y no hay evaluación que pueda ser verdaderamente precisa, pero un programa sistemático garantiza una mayor justicia.

La aplicación de métodos formales a la valuación de puestos a funciones ejecutivas, si se lleva a cabo y mantiene en forma adecuada, generalmente proporcionará una mejor respuesta a los problemas de determinación de sueldos y administración de estos. que el uso de métodos informales Este enfoque hace posible una sustitución de procedimientos no sistemáticos, de un punto de vista subjetivo por uno objetivo, de sueldos no equitativos y de métodos inferiores de control por métodos superiores.

Es evidente que la forma en que un individuo desempeñe sus tareas tiene que ser el factor más importante en el proceso de juzgarlo, ya que dicho factor mide aquello por lo

cual se le está pagando: los resultados obtenidos en su labor.

FACTORES QUE SON OBJETO DE EVALUACION

Varios planes o sistemas de evaluación han dedicado una atención excesiva a los rasgos de personalidad y temperamento. Por ejemplo, algunos cursos de capacitación ejecutiva para directores de nivel intermedio incluyen una serie de conferencias-debates sobre cómo medir a los individuos, en los cuales los formularios distribuidos enumeran ciertos títulos como:

—Rasgos histeroides (egocentrismo)

—Rasgos epileptoides (pasión por el detalle)

—Rasgos maniacos (optimismo)

—Rasgos depresivos (pesimismo)

—Rasgos autistas (timidez)

—Rasgos paranoides (agresividad)
etc.

Algunas muestras de estos factores en discusión bajo "rasgos maniacos": "excesivamente emocional"; "sociable-gusta de hacer bromas pesadas"; tendencia a distraerse"; "muy optimista"; 'genera un alto nivel de energía".

Unos cuantos factores pueden resultar peligrosos y una pretendida "asesoría" realizada por un ejecutivo en el terreno de los defectos de la personalidad fácilmente puede rebasar los propósitos de la entrevista de evaluación para invadir el campo del psiquiatra.

Los rasgos personales y las características de conducta son de especial importancia para considerar la potencialidad de un ejecutivo para su posible nombramiento posterior a puestos de alta responsabilidad directiva.

A pesar de que no se hace evidente un patrón con relación a los factores particulares seleccionados para calificar puestos administrativos, algunos de los más populares son los siguientes:

RESPONSABILIDAD EN:

Conocimiento	Hombres	Relaciones con empleados
Planeación	Materiales	Operaciones
Análisis	Equipo	Supervisión
Aplicación Mental	Planeación	Organización
Formulación de políticas.	Predicción	Relaciones Públicas
Contactos internos	Programación	Políticas
Contactos externos	Normas	Control
Decisiones	Utilidades	Coordinación
Mando	Pérdidas	Costos
Contabilidad	Compras	Acciones y juicios independientes.

El número y selección particular de factores a ser adoptados por cualquier compañía dependerá de los puestos que van a ser valuados.

VALUACION DE PUESTOS.

La clave para la evaluación eficaz es el hecho de que el ejecutivo que se encargue de efectuarla elabore el tipo de registro escrito de acuerdo con sus observaciones y los informes complementarios que reúna, que más le sirva para medir la eficacia de la ejecución y para juzgar la potencialidad del evaluado, por comparación con puntos y normas de referencia adecuados.

Existen formularios y manuales de orientación que ayudan al evaluador en su tarea aunque en ocasiones es necesario elaborar esquemas propios de trabajo.

En la realidad, las empresas han encontrado práctico dejar que la razón y la lógica determinen hasta qué altura de la escala de mando deba aplicarse un programa formal de evaluación. Es posible que haya una causa justificada para suspender la evaluación antes de alcanzar las más altas esferas. En primer lugar, el interés de la empresa se concentra en el desenvolvimiento, cabe dar por supuesto que los funcionarios y altos ejecutivos de más edad y experiencia han pasado ya por las fases más importantes de desarrollo en sus carreras, y que por ello deben verse como formadores, y no como individuos en formación.

Sin embargo, están siendo valorados estos puestos por los colaboradores y asociados del ejecutivo (otros altos funcionarios y miembros del Consejo Directivo), como parte del continuo proceso de sondeo y aquilatamiento que tiene que desarrollarse, en una medida aún más intensa cuando en la empresa acometida entran en juego grandes intereses.

En la práctica más generalizada, el ejecutivo inmediato superior es el que se encarga de efectuar la evaluación (valoración individual), aunque pueden distinguirse también otros procedimientos: a) evaluación por un grupo, en donde el juicio del superior inmediato se complementa con las diversas opiniones y ángulos de otros directivos que forman parte del grupo valorador; b) Evaluación múltiple, en donde el ejecutivo subordinado es evaluado independientemente por varios ejecutivos capacitados para ello (generalmente funcionarios de asesoría).

Y c) Evaluación por los subordinados.—Donde los subordinados citan resultados ventajosos obtenidos por casos individuales. Sin embargo, no existe un cuerpo suficiente de experiencias para apoyar cualquier intento de bosquejar un procedimiento, ni para justificar su defensa sin conocer las circunstancias específicas que rodean al caso en estudio (inexperiencia, falta de conocimiento).—Esta evaluación se debe considerar únicamente como un posible recurso complementario de verificación.

Para la valuación final deberá seleccionarse el plan para la calificación, deberán describirse y analizarse los puestos, deberán clasificarse y valuarse éstos, clasificar a los ejecutivos, realizar un estudio sobre sueldos estableciendo una estructura de los mismos y determinar las políticas de administración y control.

Los cuatro sistemas básicos para calificar puestos de posiciones administrativas son:

1) Serie Jerárquica

2) Graduación o clasificación

3) puntos y

4) Comparación de factores

Cada organización determinará el procedimiento que le sirva mejor.

Algunos de estos planes son ejemplos de la extensión del sistema para calificar niveles inferiores y para cubrir también posiciones de supervisión, mientras que otros ilustran escalas de calificación separadas para las posicio-

nes de nivel superior. Por lo tanto las organizaciones actualmente están resolviendo su problema con gran variedad de prácticas.

ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO.

Tanto las posiciones gerenciales e intermedias, como las de nivel inferior deberán ser analizadas en relación a lo que se hace, como se hace, por qué se hace y a la habilidad requerida para hacerlo. Estos datos revelan las funciones, deberes, responsabilidades y necesidades de los puestos. La información puede ser obtenida a través de cuestinarios, por el método de entrevistas o por una combinación de ambos.

El análisis de puesto de ejecutivos requiere de una estructura absolutamente específica y distinta de la de los análisis ordinarios:

1) Título del puesto.—Debe estar perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa del método para fijar los títulos.

2) Posición en la estructura de la empresa.—Deben marcarse sólo aquellos contactos permanentes que, por su importancia, tipifican al puesto.

3) Deberes generales.—Generalmente derivados de los elementos de la administración (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control) y proyectados sobre los campos principales de los elementos de la administración de cosas (finanzas, ventas, producción, compras, registros, etc), enfocados a la parte que le corresponde realizar.

4) Funciones básicas.—Ordenadas funcionalmente y abarcando aquellas que lleva directa e indirectamente.

5) Descripción específica.—Con la idea de ver cómo está distribuido el tiempo en las actividades diarias, periódicas y eventuales.

6) Especificación del puesto.—De acuerdo con el tipo de empresa, se mencionan las más usuales: a) conocimientos necesarios, b) autoridad y c) responsabilidad.

Un buen procedimiento que el evaluador puede observar antes de establecer un programa o de participar en uno, consiste en emplazar contra sí mismo el tipo de sistema que utilizará. Si su empresa cuenta con un programa formal de evaluación que abarque a un alto número de niveles ejecutivos, el evaluador sabrá ya que el tipo de normas que él aplica a sus ejecutivos subordinados le serán a su vez aplicados a él por su propio superior.

Finalmente podemos decir que la evaluación de puestos es un procedimiento del cual puede esperarse que se haga más valioso conforme sus técnicas y usos mejoren.

SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal pretende aprovechar las capacidades y los intereses de los empleados en una adecuada ubicación a un puesto. Esta función requiere identificar previamente a la contratación, cuál será el más eficiente empleado de varios candidatos que se presenten

Las partes relacionadas con el beneficio de la selección de personal son dos, el empleado y el patrón.

Empleado.—Es una persona con habilidades y experiencias muy particulares, cuyo origen se debe a las predisposiciones hereditarias y al medio ambiente en que se desenvuelve. Estas características influyen en las limitaciones y las capacidades intelectuales y físicas, así como en el desarrollo de las mismas.

El patrón.—Es la persona que necesita contratar un nuevo empleado y que quisiera tener la seguridad de que la persona elegida

cuenta con la capacidad y conocimientos suficientes para una actuación satisfactoria y que su interés en el trabajo le provoque un alto grado de estímulo. En el caso de las empresas que cuentan con programa de instrucción y que se preocupan por el desarrollo de su personal para lograr ejecutivos, es importante distinguir la habilidad que tenga la persona que se va a contratar para progresar dentro de la misma empresa.

Especificación del empleo.—Para la función de selección de personal y desde el punto de vista de las necesidades del trabajo, es indispensable conocer la especificación del empleo, misma que se obtiene del análisis del puesto que se pretende cubrir.

En los análisis se determinan entre otros aspectos, los elementos de selección del personal adecuado para su desempeño, precisando la experiencia, entrenamiento, características físicas y mentales que se requieren.

La especificación del empleo es un resumen de obligaciones y requerimientos, así como características del empleado que debe contratarse para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

Procedimiento para la selección.—Conociendo las necesidades del patrón para cubrir un puesto determinado, se procede a la elección del mejor candidato para ocuparlo. Los pasos sucesivos en relación al candidato, serán la solicitud de empleo, la entrevista, las pruebas sicológicas y su instrucción.

La solicitud de empleo es un elemento utilizado en forma tradicional para la selección, por considerarse que la experiencia, educación y medio ambiente anteriores proporcionan los elementos básicos para apreciar las posibilidades de éxito de personal.

La entrevista al solicitante constituye otro elemento generalizado para la selección de personal, a través de la cual se observan características como la apariencia física y desenvoltura del candidato. Este elemento es útil como complemento de los procedimientos de selección, pero tiene la desventaja de que las apreciaciones personales de quien entrevista influyen favorablemente o desfavorablemente en la calificación final. Este procedimiento de entrevistas se considera subjetivo, por estar condicionado a la interpretación del entrevistador y consecuentemente baja la confiabilidad del procedimiento.

Las pruebas sicológicas son el elemento ideado para evaluar a los solicitantes de empleo en cuanto a sus características personales, pretendiendo que satisfagan las necesidades de un empleo, pero ofreciendo una alta confiabilidad en sus resultados, en vista de utilizar procedimientos objetivos. Para el efecto, las pruebas deben estar validadas, es decir, que los resultados obtenidos a través de ellas, sean consistentes sin influir la interpretación de quien administra la prueba. Asimismo, las pruebas sicológicas deben estar diseñadas para un objetivo específico, es decir, que no existen pruebas de uso general, sino que deben atender a las necesidades de ciertos rangos, atender la jerarquización de la empresa o para actividades específicas, según el área de que se trate, por ejemplo: promoción, administración, industria, etc.

La instrucción se requiere por deficiencias del solicitante en el conocimiento, para poder desempeñar el puesto. Algunas empresas ocurren a la instrucción del personal de nuevo ingreso, con objeto de que sean más eficientes en su trabajo o que logren en el menor tiempo posible dicha eficiencia. Entre las ventajas de la instrucción al personal de nuevo ingreso, existe la de evitar que el empleado aprenda al mismo tiempo que las reglas de trabajo y destreza, otros vicios que observe en el personal antiguo o que le sugiera la ociosidad durante los tiempos libres de su aprendizaje.

ADECUACION AL PUESTO POR APTITUD.

La adecuación al puesto por aptitud debe-

mos considerarla como la función de la selección de personal, partiendo del conocimiento de la especificación de un empleo, en la cual se establecen las características que debe reunir el elemento idóneo para su desempeño; dicha función trata de encontrar una persona adecuada por sus aptitudes para el desempeño eficiente del empleo, esta persona es examinada, utilizando procedimientos objetivos de selección que sean válidos y confiables.

Dentro de los procedimientos empleados en la selección, para encontrar una persona adecuada a un puesto por aptitud, tenemos la solicitud de empleo, las entrevistas y las pruebas sicológicas.

Solicitud de empleo.—Es un documento en que el solicitante expresa la información de sus antecedentes, que le interesa conocer a la empresa. Los antecedentes se refieren a la experiencia en trabajos anteriores, la educación escolar, y medio ambiente en que se ha desenvuelto.

Del análisis de una solicitud de empleo se derivan algunas estimaciones del éxito que ha tenido la persona y se comparan con las características personales, con lo cual se deduce si estas últimas han influído y en qué grado para el éxito obtenido y concluir en la posibilidad de que seguirá obteniéndolo.

Esta forma de evaluar a un solicitante es subjetiva, puesto que el resultado final depende de la persona que hace la apreciación.

Entrevista.—Este paso complementa a la solicitud de empleo y consiste en una plática entre el solicitante y el interrogador; en ella el solicitante es informado acerca de las características del trabajo que debe desempeñar y de la empresa en que proporcionará sus servicios; también se establece una relación cordial y el objetivo primordial será contar con elementos suficientes para decidir si se acepta al candidato.

La relación que se logre establecer entre el solicitante y el interrogador varía en función a la habilidad de este último para disminuir la tensión y permitir que el solicitante se desenvuelva con normalidad. También depende del criterio del interrogador la evaluación que se haga del solicitante y naturalmente se verá afectado favorable o desfavorablemente. En conclusión, la confiabilidad del resultado de los juiicos basados en entrevistas es subjetivo.

En los intentos por mejorar este procedimiento de selección, se ha logrado establecer entrevistas estandarizadas que eliminan las deficiencias de las entrevistas normales, pero la atención se enfoca hacia rasgos de carácter del solicitante, como estabilidad, perseverancia, laboriosidad, etc.

Pruebas sicológicas.—A través de estas pruebas se pretende obtener el conocimiento del solicitante. Estas pruebas se caracterizan por ser de interés objetivo, es decir, que su interpretación es uniforme y pretenden también ser confiables y válidas.

Para lograr los objetivos que se persiguen en una prueba sicológica, es necesario que en su elaboración se cubran los pasos siguientes: análisis del puesto; redacción preliminar de la prueba; análisis de las cuestiones para conocer su eficiencia, para diferenciar de las personas; confiabilidad en la consistencia de sus calificaciones; validez confirmada por el éxito de los examinados; interpretación y calificación de las pruebas. Las pruebas sicológicas que se llegan a elaborar no son útiles hasta que no se ha confirmado que son confiables y ésto se logra a través de la consistencia en sus resultados. Para los resultados que se obtienen de las prueabs sicológicas es necesario contar con un sistema de interpretación que nos oriente a la utilización práctica de los mismos o sea a la toma de la decisión en la selección de personal, por la predicción que podemos hacer del desempeño que tendrá el solicitante.

Las pruebas que cuentan con sistema de interpretación se conocen como pruebas estandarizadas, las cuales han sido impresas y se

les da uso comercial. Las ventajas de las pruebas de uso comercial son la economía, la disponibilidad y su accesibilidad a las normas. No obstante las ventajas, es conveniente distinguir que el uso de las pruebas es válido para el caso particular al que están destinadas; algunas pruebas son de velocidad otras de capacidad; o preparadas para ser aplicadas a cada empleado en privado o ara examinar grupos, etc.; y en lo relativo a funciones evaluadas se enfocan a la inteligencia, a la aptitud, la realización, el interés y la personalidad.

Ejecutivos.—La adecuación al puesto por aptitud en el caso de ejecutivos, requiere un tratamiento especial, en atención a las características siguientes:

Las funciones de dirección están relacionadas con la posición y el nivel de dirigente; sin embargo, además se espera que su actuación sea ejecutiva, de planificación, política, experta, de representación, de dirección de relaciones internas, de administración, de recompensas y castigos, de arbitraje y mediación y de modelo.

La verdadera dirección eficiente, es la que cuenta con dirigidos voluntarios, además de ser ejercitada por dirigentes que sean figuras de posición, ocupen una posición de estimación y gocen de cierto poder.

La dirección asignada es algo que se impone al grupo y equivale a la jefatura; se trata de que una persona ocupe una posición para la cual fue nombrado, asignándole un título y un sueldo. La dirección en estas condiciones es "nominal"; es decir, que pueden hacerse obedecer en función al poder, pero no importa si saben actuar o no como dirigentes eficientes.

Teorías de la dirección eficaz, conforme a los factores.—La teoría de las características, sostiene que los jefes eficientes poseen una combinación de características personales. Las teorías circunstanciales consideran al líder y sus seguidores, comprometidos en una interrelación personal continua y dinámica.

Los tipos de liderato surgen en atención al comportamiento de los líderes. Los extremos de la escala del liderato son el autoritario por un lado y el democrático por otro. El líder autoritario goza de poder absoluto y es el único factor aglutinante dentro del grupo. El líder democrático facilita que los miembros se interesen y participen en la realización de los objetivos del grupo

La supervisión eficaz, según investigación de habilidades y actitudes, se concentra en dos factores, la consideración y la iniciación de la estructura. La primera requiere que el ejecutivo conozca los sentimientos de sus subordinados y se podría decir que son "las relaciones humanas" del liderato. La iniciación de la estructura, es el comportamiento del supervisor, para la realización de un objetivo, a través de hacer intervenir al grupo.

Las características antes descritas sugieren consideraciones especiales en cuanto a la selección de los ejecutivos, para lo cual no será conveniente aplicar los mismos criterios de selección que se utilizan con el personal, sino que debemos recurrir a técnicas diferentes que permitan identificar a los dirigentes efectivos potenciales.

Es conveniente hacer hincapié en el hecho de que los candidatos con rasgos particulares asociados con la dirección eficaz, en la práctica no funcionan y esta situación desalienta como elemento de selección; es preferible buscar los ejecutivos entre aquellos candidatos que demuestran que pueden convertirse en dirigentes, que demuestran su capacidad para dirigir cuando tienen oportunidad. Para el efecto, la demostración podemos obtenerla preparando situaciones apropiadas, como son las apreciaciones sicométricas, las pruebas de comportamiento y pruebas de papel y lápiz, sin embargo, también se puede estudiar en situaciones de la vida real, para el caso de que se trate de elementos que ya colaboran en la empresa y pueden ser candidatos para desarrollarse.

POSIBLE ADECUACION AL PUESTO, POR DESARROLLO

Cada puesto de una empresa es en sí mismo un ambiente de trabajo. Las personas que desempeñan las actividades de ese puesto poseen una mayor o menor eficacia; por tanto, la tarea del analista es determinar los requerimientos de dicho puesto, así como especificar las características de la persona que los realice eficazmente.

La selección de personal es el proceso mediante el cual los empleados potenciales, provenientes de varias fuentes, se someten a examen para formar de ellos un juicio valorativo.

La Psicología como ciencia pretende el conocimiento del hombre. Para llegar a ese conocimiento ha desarrollado técnicas especiales de trabajo. Estas técnicas son instrumentos de los que se vale para medir y valorar distintas características en los individuos.

Uno de los mayores problemas del administrador de cualquier empresa, consiste en encontrar en el mercado ejecutivos preparados que le ayuden a lograr los objetivos que persigue el organismo social que comanda: este defecto se resuelve por sustitución buscando entre el personal con que cuenta la empresa, a los elementos más capaces para delegar en ellos suficiente autoridad que ejercerán en puestos de importancia y que a su vez sirvan de apoyo a la dirección de la empresa.

El desarrollo de ejecutivos lo define George Terry del siguiente modo: "Es la aplicación de un esfuerzo planeado para prever, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos".

Por su parte A. Reyes Ponce dice: "Cuando se realiza una adecuada administración, a base de delegación de planes debidamente estudiados y fijados, y de control de los resultados por el delegante, el problema que queda por resolver está en encontrar personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, para delegar en ellas esas facultades".

El desarrollo de ejecutivos presupone los siguientes problemas:

1.—¿Qué puestos ejecutivos hay en la empresa y cuáles va a haber en un futuro inmemiato?

2.—¿Qué requisitos deben exigirse para que los puestos mencionados se ocupen eficientemente?

3.—¿De qué material humano se dispone para llenar estos puestos y dónde puede ser buscado éste?

4.—¿En qué fechas aproximadamente se irá requiriendo llenar esos puestos ejecutivos y quién, en concreto, es el más apto para ocuparlo?

Una vez resueltos los puntos anteriores, se presenta el problema medular, el de desarrollo de ejecutivos; para ello se usan las siguientes técnicas:

1.—La formación de los organismos de la empresa, puesto que en ellas aparecen los puestos ejecutivos que la integran.

2.—Los requisitos mínimos que deben llenar los candidatos a ocupar los puestos ejecutivos.

3.—Determinar el material humano con que se cuenta.

4.—Determinar las fechas en las que se vaya requiriendo a los futuros ejecutivos y la forma concreta de llenar las vacantes.

5.—El desarrollo de ejecutivos supone estas tres etapas: capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Capacitación.—Consiste en proporcionar al candidato la preparación teórica que requiera mediante cursos especiales dentro y fuera de la empresa.

Adiestramiento.—Consiste en proporcionar al candidato los conocimientos prácticos indispensables mediante los siguientes procedimientos:

a).—Rotación planeada.—Colocando al candidato en diferentes puestos de la empresa con el fin de que se vaya familiarizando con ellos.

b).—Estudio de casos.—Presentando al candidato "casos reales" para que solo o en mesas redondas los resuelva o estudie cómo deben de ser resueltos y aprenda de esta manera a aplicar los conocimientos teóricos que posee.

c).—Encomienda especial de problemas.—Encomendándole al candidato problemas específicos en los que tenga que desarrollar su capacidad ejecutiva, ya que en éstos se ejercita la inteligencia y las facultades para mandar, coordinar, controlar, etc., pero bajo supervisión directa.

Desarrollo.—El desarrollo de ejecutivos es una práctica moderna muy extendida y costosa; antes de la segunda guerra mundial se consideraba que los dirigentes obtenían por sí mismos los conocimientos, se suponía que los hombres destinados a ocupar un cargo directivo tenía cualidades innatas que les hacían ser reconocidos por sus superiores, cuando contaban con una larga experiencia en trabajos de menor escala.

Con la depresión de los años 30 se puso en tela de juicio las opiniones de los ejecutivos sobre el éxito de los negocios, basados en esa premisa, ya que la experiencia demostró la evidente necesidad de capacitar al ejecutivo para llenar satisfactoriamente las obligaciones que exige un puesto ejecutivo.

Ya se sabe que una empresa debe disponer de hombres capacitados que puedan sustituir a los actuales directivos y que puedan enfrentarse a los cambios futuros. Los buenos ejecutivos deben pensar en el porvenir, saber además que la calidad de los gerentes de empresas es un factor que ayuda a resolver los problemas sociales. No es difícil relacionar esa violencia con la responsabilidad que tiene toda empresa de asegurar la disponibilidad de hombres en el potencial preciso para contribuir al bienestar de la empresa y la sociedad.

El objetivo final del desarrollo de ejecutivos es el de formar hombres en los que puedan confiar los accionistas, los consejeros, quienes necesitan un dirigente de confianza para manejar la empresa, respetando el interés de sus propietarios.

Los subordinados del directivo también necesitan un hombre en quien confiar. El desarrollo de ejecutivos es un esfuerzo encaminado a los conocimientos y experiencia, para el desarrollo del juicio.

El desarrollo de ejecutivos se puede clasificar de bajo nivel y de alta categoría.

Desarrollo de ejecutivos de bajo nivel.—Consiste en la preparación gradual de egresados de enseñanza superior para el desempeño de cargos directivos, con lo que se desea que los graduados reciban una instrucción particular antes de ser designados para cargos superiores de primera línea que no sean los de capataz. Se busca de esa manera a futuros directivos, y si los candidatos cumplen bien sus encomiendas iniciales, pueden esperar a ser ascendidos.

El graduado en un curso de enseñanza superior que se presente como candidato a un cargo ejecutivo posee un grado superior de inteligencia, comprende mejor los problemas, puede comunicarse con fluidez, tiene amplia formación intelectual y desea ser dirigente, pero sus conocimientos de la empresa son incompletos o nulos, defecto que se subsanará con el entrenamiento.

Desarrollo de ejecutivos de alta categoría.—Un ejecutivo de nivel medio es el que ha demostrado ser inteligente, que tiene soltura en las comisiones, que la experiencia en el trabajo le ha dado una idea de las operaciones

internas de la empresa, en la que ha demostrado que sabe planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Sin embargo, esta persona requiere ambientarse en el medio externo de la empresa, por lo que hay que proporcionarle conocimientos sobre las relaciones de la empresa con otras de su misma rama, de la investigación y el desarrollo en general, de las restricciones, regularizaciones y prohibiciones del gobierno.

Estos individuos pueden desarrollar también una filosofía social. Han de tener una clara visión de los objetivos de la empresa, conocimiento de las fuerzas sociales y de su integración, conciencia de la absoluta necesidad de que la empresa proporcione los mejores medios posibles para la satisfacción de los deseos humanos. El adiestramiento en este aspecto comprende técnicas variadas, trabajos especiales, trato con hombres de diferentes clases sociales y un gran ejercicio de la inteligenia.

Las descripciones de puestos ejecutivos forman una parte necesaria del programa de desarrollo de los ejecutivos, ya que permite un análisis más exacto de los requisitos básicos para cumplir con las obligaciones que exige dicho puesto. Estos requisitos que constituyen un ideal al que debe aspirarse, sirven, por lo tanto, como guía en la selección, adiestramiento y desarrollo de hombres que más tarde pueden ocupar estos puestos.

ADMINISTRACION DE SUELDOS DEL GRUPO EJECUTIVO.

> Un hombre realmente libre es aquél quien desea lo que realmente es capaz de alcanzar y hace precisamente lo que desea.
>
> **Rousseau.**

Las complejidades de la administración de los sueldos y salarios en general, en los negocios contemporáneos han sido ampliamente reconocidas. Afortunadamente el tema de sueldos y salários cada día ha ido abandonando el nivel de "tabú" que tenía en las administraciones de las empresas y en la actualidad, aun sin dejar de reconocer grandes limitaciones, podríamos decir que en la mayoría de las empresas este aspecto es tratado desde un punto de vista más científico, luchando por emanciparse de rutinas viciadas.

La administración de los sueldos del grupo directivo es particularmente compleja, pues implica problemas difíciles y algunas veces polémicos. Según se agranda el número y la diversidad de los puestos ejecutivos, es indudable que tales problemas se harán más complejos y su solución satisfactoria será cada vez más importante para el éxito de una organización.

El Grupo Ejecutivo.

Aun cuando cada empresa tiene su propia definición de "ejecutivo", el término se refiere generalmente a aquellos puestos en los cuales las decisiones tomadas tienen un impacto importante sobre la utilidad global de la compañía. El grupo de ejecutivos representa usualmente el 1% aproximado del total de empleados de la empresa, aunque el porcentaje tenderá a ser mayor en las empresas pequeñas, en las empresas con una gran inversión de capital, en aquellas con un ritmo de crecimiento muy rápido, en aquellas con una gran población de empleados.

Los puestos ejecutivos son, por supuesto, aquellos que se encuentran en la cúspide de la jerarquía de la empresa. La mera identificación de estos grupos es una de las difíciles tareas de la administarción en general en la empresa contemporánea. Con frecuencia resultan también difíciles de distinguir las diferencias entre ellos y surgiendo, inevitablemente, problemas de "límites".

El tiempo y los costos implicados en la administración de los sueldos se están aumentando, casi en proporciones geométricas, debido al creciente número y diversidad de los

puestos, la creciente tecnología inherente a muchos de estos puestos, el fenómeno de los ingresos que se elevan consistentemente, las diferentes formas de compensación disponibles y otros numerosos factores. Resulta inevitable contar con algún programa de administración de sueldos y salarios; porque dondequiera que exista la relación empleado-empresa, deberá existir un programa de administración de las remuneraciones, para determinar "el precio justo para los servicios del ejecutivo". Así, la administración de los sueldos se justifica como una de las actividades importantes de toda organización y el programa de administración de sueldos cualquiera que sea su forma, debe ser considerado como un elemento primordial en la realización de los negocios.

Planeación de los sueldos para los puestos ejecutivos.

El hecho de que la clasificación de los puestos sea más difícil y, probablemente, menos precisa entre los puestos ejecutivos que entre cualesquiera otros, pone necesariamente un mayor énfasis en la planeación de los sueldos individuales en este nivel. La dificultad para separar el valor del hombre del valor del puesto para determinar la remuneración del ejecutivo, sugiere también la importancia de la planeación del sueldo individual.

Entre los factores que deben ser considerados para la determinación del progreso remunerativo de un ejecutivo están los resultados que alcanza. Particularmente en la dirección de alto nivel, éstos representan los determinantes primarios del valor de un ejecutivo. Pero, ya que el ejecutivo típico puede planear su propio trabajo, actuar independientemente, en cierto grado, recibir escasa supervisión y contar con extensas relaciones con otros ejecutivos de la empresa, no siempre es una tarea fácil juzgar sus resultados. El funcionario que valora a dicho ejecutivo debe confiar frecuentemente en los juicios y las reacciones de otros ejecutivos que traten con aquél.

Otra consideración en cierto modo especial, en los puestos ejecutivos es el interés preferente de los valores respecto a los costos. Aunque cada peso de costo es importante, el beneficio potencial de un incremento en los valores de rendimiento ejecutivo excede en mucho al impacto potencial de la elevación de los costos en nómina por los ejecutivos. Por ejemplo, una empresa advirtió que, si incrementaba los costos de la dirección en la nómina en un 25 por ciento, ello reducía las utilidades posteriores a los impuestos de 9.9 a un 9.7 por ciento sobre ingresos netos. Así, incluso un aumento sustancial en la remuneración de los ejecutivos daría como resultado una disminución extremadamente pequeña en la obtención de utilidades. Por otra parte, si el aumento en la compensación habría de atraer personal de alto calibre o habría de motivar a la dirección actual a rendir con mayor efectividad, el resultado para la empresa podía ser, un aumento de 50 a 100 por ciento en la tasa de utilidades.

Existen también problemas especiales de relaciones entre los sueldos de los ejecutivos en: mercados, ingeniería, manufactura, finanzas y asesoría, planean problemas obvios. Donde prevalecen bonificaciones, acciones opcionales u otras formas de remuneración adicional, las relaciones entre los sueldos base, deben ser administradas cuidadosamente.

Otra consideración importante en los puestos ejecutivos es la recompensa diferencial adecuada de los ejecutivos sobresalientes. En todas las empresas existe un número relativamente pequeño de individuos verdaderamente sobresalientes; no es probable que más de 3 o 4 por ciento del grupo ejecutivo total sea realmente profesional y esté dotado del potencial y la capacidad para su desarrollo ulterior. Resulta dudoso además, que las prácticas de remuneración existentes en la mayoría de las empresas otorguen un adecuado reconocimiento a tales personas sobresalientes. ¿Resulta suficiente el pagar al hombre verdaderamente excepcional, al individuo que realmente soporta el peso del

liderazgo dentro de su grupo, que resuelve problemas importantes de la empresa, que tiene en sus manos el futuro de la organización, un 5, 10 o 15 por ciento adicional al ejecutivo promedio del grupo? ¿No resultaría más conveniente pagarle 30, 50 o incluso, el 100 por ciento más? Este es uno de los problemas de relaciones de sueldos más complejos a que se enfrentan las empresas.

Administración de sueldos para los máximos ejecutivos.

Aquellas personas, relativamente escasas, del grupo directivo que se encuentran en la cúspide misma de la jerarquía de la empresa requieren una consideración especial. Resulta tan difícil definir a tales ejecutivos, como lo es definir a la dirección en general. Genéricamente, puede considerárseles como aquellos directivos que, por la naturaleza de sus juicios y decisiones, afectan los logros a largo plazo de la empresa. Generalmente, son individuos cuyos sueldos son revisados personalmente por el consejo de administración. Es probable que no sumen más de un quinto del 1 por ciento del total de empleados de la empresa.

Además de los elementos de un programa formal de administración de sueldos, existen factores especiales que afectan las decisiones de remuneración por parte de la dirección. Probablemente uno de los más importantes se refiere a las consecuencias del impuesto sobre ingresos para el ejecutivo particular. Otro radica en el hecho de que los sueldos de tales directivos fijan un tope debajo del cual deben caer las percepciones de todos los restantes ejecutivos e, indirectamente, los de todos los empleados de la empresa.

Existen algunas orientaciones que, generalmente, se consideran para establecer la remuneración de la dirección. Una es el tamaño de la empresa: Diversos estudios señalan que existe una relación definida entre la remuneración global del ejecutivo principal y el tamaño de la empresa. Otra es la naturaleza de la industria misma; aunque se están estrechando las diferencias interindustria, existen todavía diferencias significativas en la remuneración recibida por los ejecutivos en empresas de tamaño comparable, en diferentes industrias. Otro factor muy importante es el de si los ejecutivos principales y en general los directivos, reciben bonificaciones.

Generalmente los sueldos en las empresas que pagan bonificaciones son de 10 a 20 por ciento menores que los sueldos de las empresas que no las pagan.

Estructura de sueldos y planes de incentivos.

Además del difícil problema de determinar las relaciones internas adecuadas entre los puestos directivos dentro de las empresas, existen algunos problemas singulares en el establecimiento del nivel de la estructura de los sueldos o de hecho, en la determinación de las relaciones externas adecuadas. Este se ha convertido, en años recientes, en un problema particularmente importante, debido a la intensa competencia por el personal para la alta dirección. Para fijar la estructura de sueldos para el personal directivo, pueden usarse las técnicas tradicionales y frecuentemente empleadas de encuestas de empresas. Los analistas seleccionan los puestos y las empresas para la encuesta, hacen comparaciones directas, promedian las cifras y establecen una estructura basada en la información de competencia. Para todos, excepto los puestos de alto nivel ejecutivo, este es un método exageradamente difícil y costoso, para ser utilizado en la determinación de la estructura de los sueldos. (Debe señalarse, de paso, que la obtención de datos válidos en las encuestas resulta más fácil en la cúspide y en la base de la estructura de los sueldos. Se hace crecientemente difícil hacia el nivel intermedio. Los puestos de ejecutivos medios, jefes de ventas y profesionales, son los puestos más difíciles de valorizar).

Algunos planes de compensación-incentivo, complementan las remuneraciones al personal

ejecutivo, de esta manera encontramos, entre otros, los siguientes:

a).—Bonificación sobre las utilidades de la empresa.

b).—Repartición de utilidades extras o sueldos adicionales.

c).—Opciones en acciones.

d).—Compensaciones diferidas.

e).—Seguros de vida para hombres-clave.

f).—Vacaciones adicionales a las normales.

g).—Fondos de pensiones para retiros y jubilaciones.

h).—Fondos de ahorro.

i).—Ayuda para renta de casa.

j).—Automóvil de la empresa, etc.

La enorme variedad de formas de compensación para los ejecutivos es una de las características fundamentales de la administración de los sueldos para la dirección. Las empresas buscan constantemente nuevas formas de recompensar a los ejecutivos por su contribución y de proporcionarles motivación óptima. Por tanto, existe probabilidad de que en el futuro existan nuevas formas de compensación para la dirección y que muchas de ellas se vuelvan crecientemente complejas Esto planteará problemas técnicos para la dirección misma. Esencialmente significa que cada vez más empresas enfocarán su atención sobre los problemas de la remuneración de los directivos.

"CUALIDADES DEL EJECUTIVO"

Los ejecutivos son los hombres que imprimen el espíritu de empresa y los que crean el clima peculiar de cada sociedad. El ejecutivo puede ser ascendido dentro de la misma organización o bien puede ser contratado por recomendación de sus cualidades, de otras empresas, y puede ser también seleccionado entre los aspirantes a puesto a nivel ejecutivo.

No hay prejuicio alguno que limite por definición al ascenso dentro de una misma empresa u organización. Claro que se requiere una apreciación sistemática de su personalidad, ya sea por la experiencia con sus actividades durante algún tiempo, o ya sea porque se haya distinguido en algunos aspectos esenciales para alcanzar el puesto.

El ejecutivo debe ser un intermediario capaz entre la dirección y los subordinados para transmitir las ideas políticas e indicaciones de los primeros y hacerlos cumplir; pero también debe recibir las quejas e interpretar las deficiencias de los subordinados; remediarlas o en su defecto sugerir a la dirección la manera de cómo remediarlas.

Podemos decir que tres son las cualidades que distinguen a un ejecutivo y que se pueden valorar fundamentalmente para el desarrollo del puesto y que son:

1.—Su calidad Profesional.

2.—Sus dotes administrativas.

3.—Su capacidad de dirección y educación.

El ejecutivo debe ejercer la autoridad y disponer las cosas; representar una autoridad natural y no una autoridad estatuaria, es decir, algo prescrito y previamente regulado. Debe tener prestigio o ganarlo; nos referimos al prestigio de la capacidad y la actuación, no al prestigio aparente, que se puede lograr de diferentes maneras. El ejecutivo tiene el derecho y el deber de preocuparse por los empleados. Tiene que mantener la disciplina y, por lo tanto, una distancia natural para con el empleado, pero sin altanería, para que se conserve el espíritu de colaboración.

Mencionaremos a continuación algunas de las cualidades que debe poseer un ejecutivo, para el mejor desempeño de su labor.

I.—Dominio de sí mismo: debe controlar

constantemente su rendimiento y su conducta, así como sus deficiencias y sus fallas.

2.—Intuición de colaboración y de integración; el ejecutivo debe unir a todo el personal de la empresa y dirigirlo con éxito. Debe también mantener buenas relaciones con los gerentes o jefes de grupos.

3.—Inspirar y merecer confianza.—Debe ganarse la confianza de sus subordinados, por su propio conducto y por su capacidad de trabajo. Las fallas y las excusas (si es que llegaran a existir) a la larga minan su autoridad.

4.—Gusto y disposición ante la responsabilidad: debe cumplir su palabra y tomar la responsabilidad por el manejo de la empresa, y por los empleados que dependen de él.

5.—Trato adecuado a cada persona y empeño en el trabajo.—Debe animar a los tímidos y mantener en su lugar a los frescos y descarados, por medio de sus jefes o bien directamente. Tiene la obligación de colocar a cada quien de acuerdo con su capacidad.

6.—Evitar el causar molestias con su trato. Nada perjudica tanto a un ejecutivo como el ánimo de molestar, el tomar medidas que no tienen otra intención que la de molestar, sin una justificación verdadera.

7.—Justificación de las órdenes e indicaciones, las órdenes deben ser debidamente justificadas con el objeto de lograr la comprensión de las mismas y su ejecución por propia voluntad, de buen grado.

8.—No olvidar que el empleado es un colaborador y un compañero.—El director mismo de la organización debe ejercitar esa solidaridad con el empleado, que es quien le ayuda y cuya buena disposición debe procurarse.

9.—Tener en cuenta el afán de valer de los empleados: lo que más siente una persona es que hieran su amor propio; nada le subleva más que un trato injusto o la preferencia indebida por un colega suyo, mientras que a él se le subestima.

10.—Sometimiento del ejecutivo a los reglamentos. Tratar en lo que sea posible de apegarse a los reglamentos generales impuestos dentro de la empresa.

11.—Crítica y sentido crítico positivos.—Debe saber apreciar las críticas directas o indirectas, sobre su actuación, dando siempre valor a su jerarquía.

12.—Imparcialidad de juicio: no deben existir los favoritismos, ni en el trato ni en los emolumentos. En los conflictos entre empleados de distinto rango o del mismo, las decisiones deben ser caracterizadas por la imparcialidad. La opinión de que el ejecutivo es justo en sus decisiones, redundará en una confianza que refuerza su autoridad y su valía.

La investigación en las actividades del ejecutivo indica que la forma en que las cosas se hacen es importante.

El ejecutivo característico debe conceder, una gran energía a su trabajo y desear el cambio. Debería aprender a tolerar la ambiguedad y aceptar que tiene un compromiso fuerte con el trabajo y la organización. Ser un iniciador y un tomador de decisiones. Conforme avance en su jerarquía ejecutiva, debe convertirse más en generalista; su desarrollo depende más de la participación de otros. El ejecutivo debe tener capacidad para emplear estándares de funcionamiento para desarollar la comprensión de las asignaciones y la motivación, pero debe ser aún responsable de la dirección de otros y del mantenimiento de la buena disciplina, debiendo también desarrollar las formas de descanso.

Cabe mencionar también, que la vida del ejecutivo es de tensión y presión. Esta presión está centrada en el tiempo, pero el tiempo sólo, no es sino el punto focal sobre el que el ejecutivo, quien se describe a sí mismo bajo presión, centra sus sentimientos. El tiempo mismo es desde luego neutral. Las presiones en el trabajo del ejecutivo se presentan por los objetivos autoimpuestos y los programas y hábitos de trabajo del ejecutivo. Las presio-

nes del ejecutivo están implícitas también en el ambiente de la organización en la cual trabaja, ya sea en una compañía, o en una compleja organización. Todos estos aspectos deben ser evaluados para determinar las cualidades propias de la persona ejecutiva.

El ejecutivo del mañana está invitado a enfrentarse a problemas más difíciles; impuestos por rápidos cambios tecnológicos y de población. Esto presenta un gran reto del cual depende el futuro de nuestra civilización pero, las recompensas, especialmente en términos de consecución y servicio profesional público, serán igualmente grandes.

Los títulos de los puestos —gerente, ejecutivo, director— nos describen en forma adecuada las funciones del ejecutivo; lo cual nos indica también que cada una de estas personas deberán contar con mayor número de cualidades innatas o desarrolladas, para el mejor desempeño de estos puestos.

LA DIRECION EJECUTIVA Y LAS RELACIONES INDUSTRIALES.

El éxito de un ejecutivo depende, de la efectividad con la cual trabaja con otra gente. Los ejecutivos y las organizaciones luchan por obtener conceptos más definidos, métodos e incluso fórmulas para lograr sus objetivos administrativos. Si estuviesen disponibles estas fórmulas, el individuo y las organizaciones, compañías, grupos de mano de obra, grupos políticos, naciones, etc., podrían alcanzar más rápidamente sus objetivos. Pero la ciencia del trabajo en común no ha adelantado rápidamente: lo que ahora se conoce es resultado de sólo unas pocas décadas de investigación en las ciencias del comportamiento.

El nuevo campo de la dinámica de grupo, ha engendrado resultados sugerentes y provocativos, evidencias para algunos tipos de control. Los datos encontrados en cada caso son pertinentes a situaciones específicas, es decir, cualquier situación satisfactoria en un lugar, en realidad es muy probable que no pueda funcionar en otro. Sin embargo, los resultados de estas investigaciones han proporcionado un encuadramiento a los estudios de la supervisión, que son cada vez más y más concisos conforme se progresa en el estudio.

Como ha dicho Ordway Tead, el problema está en la determinación de la estrategia que aumente la probabilidad de obtener una respuesta de entusiasmo automotivado.

En cualquier nivel de cualquier organización, el control o influencia en la actividad de éstos, se presenta lentamente hacia los compañeros, con trabajadores, colegas y compañeros de equipo. El control hacia abajo es tradicional como sistema formal. El control o influencia vertical hacia arriba es menos usual, pero no menos importante, como ejemplifica la influencia del trabajador sobre el supervisor o del vicepresidente sobre el presidente. Estas direcciones de influencia en una organización se ilustran a continuación.

—A—	—B—	—C—
Influencia Lateral.	Influencia Vertical	Influencia Vertical
cotrabajador	hacia abajo	hacia arriba
	X jefe	X jefe
	subordinado	subordinado

La conducta que se espera de un dirigente se ha clasificado de la siguiente manera: Ejecutiva, de Planeación, Política, de Representación de grupos externos, de dirección de relaciones internas de administración de recompensas y castigos de arbitraje de mediación y de modelo. Los estudios en el campo de la dirección han apuntado en general la necesidad de diferenciar entre dirección y posición, y de abandonar la teoría, hasta ahora bastante común, de que el dirigente debe ser un "Gran Hombre".

Hemos dicho que los dirigentes eficientes son figuras de posición, es decir, ocupan una estimación y gozan de cierto poder; sin embargo, hay personas que gozan de una magnífica posición y de un poder considerable sin ser dirigentes eficientes, este hecho ha dado por resultado la importante diferenciación entre "Jefatura y Dirección".

La jefatura o dirección asignada, es algo que se impone al grupo. La persona que ocupa una posición de jefe ha sido nombrada por sus superiores, esta posición viene generalmente reforzada por un título y un sueldo suficientes para establecer una diferencia entre el titular y los miembros del grupo, sobre los que ejerce su jefatura.

La dirección. A ninguna persona se le puede considerar efectivamente como un director a menos que tenga dirigidos voluntarios. El director que es elegido por el grupo se encuentra, en virtud de su elección, en posición de provocar un alto nivel de esfuerzo y moral. Su posición de lider está basada en un sentimiento de solidaridad de grupo, lo cual le proporciona una poderosa ventaja sobre el que es jefe de título. Los miembros del grupo ejecutan de buen agrado las tareas desagradables, y el nivel general de ejecución, así como los sentimientos de satisfacción personal resultan considerablemente mejorados en tales circunstancias.

Teorías de la Dirección. Los factores responsables de una dirección eficaz han sido enfocados desde posiciones teóricas generales. Se ha definido la dirección de diversas maneras, dos de las cuales son (a).—Desde un punto de vista, se considera que la dirección es ordenar o dirigir las actividades de otros. Esto depende de la autoridad del supervisor ejecutivo y podemos llamarlo modo directivo.

(b).—Desde otro punto de vista la dirección puede verse como una actividad cooperativa, tipificada en la frase "trabajando con', lo antes dicho se puede expresar de la siguiente forma; existen, algunos hombres tan destacados, que poseen rasgos o combinaciones de rasgos determinados, que son dirigentes "naturales'. Según esta teoría, los demás hombres se sienten atraídos por esta cualidad generalizada y van gustosamente en pos de quien la posee.

Las teorías de las características del dirigente son actualmente consideradas como estériles por los psicólogos porque poco contribuyen a comprender el proceso de la dirección. Por lo tanto, resulta evidente que el dirigente es en cierta forma una función de la situación particular en que se encuentra. Algunas personas que son dirigentes eficientes en un grupo resultan con frecuencia ineficientes en otro grupo.

Teorías Circunstanciales. Este enfoque de dirección considera al líder y a sus seguidores como empeñados en una interrelación personal contínua y dinámica, de ahí que una persona en particular se destaque como líder en respuesta a la combinación singular de individuos del grupo, y al problema singular que sirve como foco de la actividad del grupo.

El enfoque circunstancial tiene un aspecto mucho más dinámico que anticipa que la dirección de un grupo cambiará a medida que cambien las necesidades de los miembros y la orientación del problema del grupo entero. La explicación circunstancial de la dirección se ve confirmada por el descubrimiento de que las actividades de los miembros del grupo para

con el líder son más bien variables que constantes.

La persona escogida por el grupo como su líder ha demostrado generalmente su capacidad general o técnica superior y su conocimiento respecto del problema o actividad del grupo.

Una de las diferencias fundamentales entre las teorías de las características y las circunstancias, consiste en que la última pone de relieve la posibilidad de aprender el comportamiento del líder.

Tipos de Liderato. El comportamiento de los líderes, se clasifica con frecuencia dentro de una escala que va desde liderato autoritario hasta el liderato democrático, ambos en esencia opuestos.

Un grupo que funcione bajo un liderato autoritario depende por completo de su líder respecto de la determinación de su política y de sus objetivos. El líder autoritario goza de un poder absoluto y constituye el único factor aglutinante dentro del grupo, es la única persona que conoce el plan total de actividades; es el único que tiene la responsabilidad de asignarles sus tareas a los miembros. Cuando el líder se ausenta temporalmente, la moral y la producción del grupo disminuye.

El líder democrático, es un agente del grupo, que facilita y alienta el que los miembros se interesen y participen en la realización de los objetivos del grupo; por lo que el líder democrático fomenta al máximo la solaridad del grupo cimentada en una cadena de estrechas relaciones personas entre los miembros del grupo. Los grupos dirigidos democráticamente tienden a tener una realización muy eficiente, aun cuando el líder se encuentre ausente temporalmente.

Los estudios más detallados referentes a ambos tipos de liderato han sido realizados por Lewin, Lipptt y White, los grupos que participaron en estos estudios estaban formados por 5 niños de 10 años, dirigidos por adultos entrenados para ejercer 3 clases de lideratos; el autoritario, el democrático y el de laissez-faire.

En general, los resultados indicaron que la dirección democrática se muestra superior cuando se trata de obtener un comportamiento creativo y de cooperación.

En la situación de laissez-faire o falta de supervisión, la productividad y la satisfacción de los miembros resultaron peores, y es un signo de ignorancia inconsciente y desprecio al bienestar de la organización. Esta situación se presenta como resultado de la ignorancia o de la falta de motivación del director.

Sin embargo, es importante observar que hubo excepciones a la generalización de que el liderato democrático fue el responsable del más alto nivel de moral.

Debemos recordar que, aun cuando la dirección democrática constituye generalmente la forma más efectiva de supervisión en nuestra sociedad, existen circunstancias en las cuales el liderato autoritario puede resultar más efectivo que la supervisión democrática. Por lo tanto, la mejor clase de dirección es función de factores circunstanciales tales como la constitución del grupo particular y del tipo específico de problema a que se enfrenta.

En los párrafos anteriores nos hemos ocupado de la dirección eficaz en cuanto a factores responsables del mejoramiento de la eficiencia industrial. Cuando se articula la dirección en todos los niveles de la jerarquía industrial de manera que les permita a la administración y a los trabajadores perseguir objetivos comunes y compartir intereses comunes, los miembros de la organización industrial desarrollarán un sentimiento de unidad y se identifican con la compañía.

Base Psicológica de la Dirección.

La necesidad de la dirección se origina en

el largo período de infancia y adolescencia durante el cual todos dependemos de personas mayores por espacio de 15 o 20 años, antes de que podamos valernos por nosotros mismos. Aunque a los niños pueda desagradarles la interferencia de los mayores en sus deseos, se acostumbran a dirigirse a los superiores en demanda de permisos o de instrucciones. Mientras se crece todos aprendemos a obedecer, pero no a dirigir.

Aunque las personas atribuyan gran valor a su independencia cuando ya son mayores, no son tan independientes como se figuran. Se han criado bajo el poder absoluto de sus padres y maestros y tienen lo que a veces se denomina un complejo de "autoridad". Este impulso de seguir a alguien con preferencia a sí mismos, está profundamente arraigado. Pueden no existir los superhombres pero a la gente le gusta creer que existen y vuelven sus miradas hacia alguien de autoridad para que les guíe y tome cuidado de ellos.

El Ejecutivo.

Entre las personas que desempeñan cargos ejecutivos en una empresa existe una gran variedad de funciones; algunas de estas personas perciben sueldos diez veces superiores a los de las demás. Y a veces se da esta denominación a un especialista de plantilla que en realidad no realiza ninguna función ejecutiva.

El ejecutivo supervisa a los trabajadores indirectamente, por mediación de los supervisores. El supervisor conoce un departamento mientras que el ejecutivo tiene a su cargo varios departamentos a la vez, y debe conocer el negocio o industria de que se trate. La tarea del supervisor consiste en hacer funcionar bien su departamento o sección; la tarea de ejecutivo es hacer que la empresa funcione como organización.

Que se efectúe el trabajo o que la empresa realice beneficios son puntos incidentales para la principal función del ejecutivo, consciente, como hemos dicho, en velar para que la organización funcione como organización. Cuando la moral de los empleados es baja, o cuando se producen abiertas dificultades con la mano de obra, ello suele ser debido ha que algunos ejecutivos han fracasado en dicha finalidad central. Muchos ejecutivos no se dan cuenta de que en su tarea figura este importante punto de velar por el funcionamiento de la organización.

El ejecutivo suele dirigir por mando remoto. La mayor parte de sus contactos personales son con otros ejecutivos o supervisores. Esto hace que muchos trabajadores tengan la sensación de que la empresa no se interesa en ellos personalmente. Aunque el ejecutivo pueda tener contactos personales con sólo media docena de supervisores, puede controlar a través de los mismos, a varios centenares de trabajadores. El ejecutivo habla con menos empleados de lo que le es posible al supervisor.

Las decisiones del ejecutivo afectan una porción de empleados, tales como la substitución de máquinas movidas a mano, por otras movidas mediante motor, un aumento de las precauciones de seguridad o la prolongación del tiempo dedicado al almuerzo.

Las decisiones tomadas por el ejecutivo deben estar en armonía con las directrices señaladas por el director o el Consejo de Dirección. Asimismo, debe estar informado de las decisiones de los demás ejecutivos, a fin de que no se produzca ningún conflicto entre ellas.

El ejecutivo puede realizar algún trabajo rutinario y aplicar las directrices propias o de la empresa por su propia cuenta. Pero si el negocio lo necesita realmente como ejecutivo, adquiere mucha más importancia y valor planeado, organizado y estimulado, mientras los demás hacen la producción.

Cuanto más sube un ejecutivo, más debe ver y planear por adelantado. Al ascender a un despacho de más importancia, con más estantes de libros y con mobiliario mejor tapizado, disminuyen sus contactos personales con el resto de la organización. Su dirección personal

puede ir desvaneciéndose hasta llegar a no ser más que, un nombre en el membrete del papel de cartas; en realidad un hombre olvidado. Su falta de contacto con la masa de trabajadores puede conducirle a pasar por alto el lado humano al tomar sus decisiones, lo cual disminuirá su estatura como dirigente y su aprecio entre el personal.

El ejecutivo debe invertir diariamente un tiempo determinado en mantener sus contactos con el personal de los talleres y de la oficina; de lo contrario perderá su influencia directiva sobre ellos.

Constantemente se alude a la necesidad de cambiar las estructuras empresariales y se dice que así lo exigen las condiciones de la época que estamos viviendo. En declaraciones de ejecutivos, el tema es traído y llevado como objeto de comentarios constantes, por lo que es lógico suponer que se trata de algo importante. Y, en efecto, lo es. Cambiar las estructuras de la empresa, lo mismo de la privada que de la pública, es de vital importancia en los momentos actuales. Tan importantes así, que sin tales cambios no es posible asegurar el desarrollo económico del país a fin de mantener el mismo ritmo que se ha tenido durante los últimos años.

Si de verdad se quiere que las empresas respondan a las exigencias de un verdadero desarrollo económico-social, es indispensable que los directores y ejecutivos modifiquen muchas de sus ideas y adquieran un diferente modo de pensar. Se trata de un cambio en los conceptos fundamentales que modelan o rigen su actuación. Pero, entendiendo que si sus ideas cambian, también deberá cambiar su comportamiento concreto.

Los ejecutivos estarán obligados a admitir que sus intereses deberán quedar subordinados al bien común de la empresa y, consiguientemente, al bienestar general de la sociedad dentro de la cual aquella opera. Es decir, deberán reconocer que ellos no son la entidad empresarial, sino sólo una parte de ella, y que toda su actuación habrá de responder a los requerimientos del progreso del país.