

citamente requieren sumisión por- que ayuda a conservar un grupo que consideran "atractivo". Una base general para que el grupo sea atractivo es la satisfacción que la gente deriva de sus relaciones sociales dentro del mismo. En la organización laboral, los comportamientos sociales, informarles comentarios amistosos, chistes y conversaciones sobre interés mutuo expresión a muchas necesidades personales que se ven frustradas por los límites formales de los roles de trabajo.

Las investigaciones de Schachter y Stotland demuestran que cuando sus miembros se enfrentan a un ambiente frustrante o amenazador, el grupo puede:

1. Proporcionar cierto sentido de bienestar y consuelo.
2. Ayudar a proteger a sus miembros actuando contra la fuente de amenaza o frustración.
3. Fortalecer al individuo para que le haga frente a la causa de la adversidad.

La investigación industrial sobre ausentismo y retiro de personal también sugieren la importancia del grupo. Los estudios de Trist y Bamforth, Coch y French, Mann y Baurgartel demuestran:

1. Pertenecer a un grupo unido ayuda a incrementar la satisfacción en el trabajo y a reducir el ausentismo y el retiro del personal.
2. Aquellos trabajadores que pertenecen a grupos con fuertes sentimientos de grupo abandonan el trabajo en porcentajes mucho menores aunque tengan fuertes sentimientos antagónicos hacia la organización que aquellos que no pertenecen a grupos unidos.
3. El sentimiento de pertenecer a un grupo, el espíritu de grupo, el orgullo de grupo o la solidaridad de grupo se relacionan en forma inversa con el ausentismo.
4. El grupo también tiene efectos importantes sobre la adaptación de los miembros de la organización. En cierto número de aspectos, los trabajadores que pertenecen a grupos unidos se ven mejor adaptados que aquellos que no tienen vínculos. La mejor adaptación se

debe, en parte, a las satisfacciones y el apoyo psicológico que proporcionan los grupos y también puede reflejarse en una menor incidencia de las personas ineptas en sus relaciones sociales a adherirse a los grupos.

Las organizaciones están llenas de grupos informales que ofrecen relaciones interpersonales satisfactorias y apoyo a sus miembros que hacen frente a las frustraciones en el trabajo. Estos grupos se forman entre los trabajadores que están uno cerca del otro, entre los que se reúnen durante las comidas mientras caminan por las instalaciones de la organización.

El grupo informal en las organizaciones plantea una paradoja: el grupo puede actuar con una considerable efectividad como agente para imponer una ley dentro de la más amplia estructura formal de la organización; pero puede dirigir los esfuerzos de sus miembros hacia la oposición de las metas u objetivos de la organización con la misma efectividad con que puede dirigirlos hacia el apoyo de esas metas u objetivos.

Esta paradoja hizo que los estudios de las organizaciones se preguntaran cómo podían fijar un límite al poder de los grupos unidos. Aunque parte de la respuesta parecía encontrarse en el estado de ánimo y en la satisfacción con el trabajo, en lo contentos que se sienten los trabajadores, esto no es todo. Tampoco se debía solo a la existencia de relaciones sociales amistosas y de un grupo muy unido. Los estudios sugieren otro elemento en el acertijo, es decir, el comportamiento del personal administrativo.

# LOS ERRORES DE UN GERENTE: OTRO ENFOQUE DE GESTION

POR  
JORGE ENRIQUE SILVA DUARTE

Analizando por qué las aerolíneas aconsejan a sus pasajeros, qué hacer si se presenta una contingencia en el viaje, se concluye que es con el ánimo de preparar un esquema para actuar en condiciones de riesgo e incertidumbre. Generalmente en las Facultades de Administración se estudia cómo debe funcionar una Empresa bajo condiciones normales, pero no se aprende intensivamente qué hacer si las operaciones no resultan. La anterior apreciación, no significa que los contenidos programáticos sean obsoletos ó deficientes, sino que una actitud gerencial positiva hacia la resolución de problemas reales, en condiciones no contempladas, es producto de la experiencia. Teniendo en cuenta que los tratadistas consideran la Administración como Ciencia y Arte, siendo el aspecto científico lo más analizado en las escuelas Universitarias, porque el punto de vista artístico depende más de las aptitudes y destrezas propias de cada ejecutivo, considero importante señalar y describir, los errores de gestión en los que podemos incurrir:

1. No estar al día de los últimos adelantos, tanto administrativos, como de factores externos a la empresa (Políticos, Legales, Económicos, Culturales, Educativos, Tecnológicos, etc.). En este aspecto es recomendable: El hábito de la lectura, que nos puede convertir en

autodidactas, teniendo al alcance los avances en el saber; aceptar todas las posibilidades de capacitación administrativa; abrirse a nuevas ideas; buscar nuevas responsabilidades.

2. Encerrarse en su especialidad: Este error tiene que ver con el horizonte de expectativas individuales y con la limitante de los llamados "techos organizacionales", es decir el nivel máximo a donde podemos llegar en la estructura de la Empresa. Abrir las posibilidades de conocer otras áreas, dará más oportunidades para ascensos. Para no incurrir en ese error es recomendable aprender todo lo que haya que saber acerca de su propia institución, aprender cada día algo nuevo del trabajo de otro y mirar más allá de su propia empresa.

3. Negarse a admitir responsabilidades mayores o no aceptar la responsabilidad de sus propias acciones: como administradores nos darán facultades para decidir qué curso de acción tomar, dar órdenes, guiar y corregir acciones de otros. Por lo tanto debemos estar dispuestos a asumir la responsabilidad plena de sus acciones, es decir el éxito o el fracaso. Si se sigue esta línea de actuación, se ganará respeto y confianza de los superiores y se tendrá cooperación y apoyo de los subordinados.

4. No asegurarse que el trabajo está bien entendido, supervisado y bien terminado: Generalmente la imposibilidad para comprender instrucciones es un problema de comunicación. Asegurarse que una orden fue perfectamente recibida, hará que la gente responda con mayor prontitud, pondrá todo su potencial de esfuerzo y dispondrá más tiempo para su propio trabajo. Con el ánimo de obtener beneficios como producto de una instrucción, es importante asegurarse de la necesidad de dar determinada orden, nunca emitir aquello que no se pueda hacer cumplir y "disfrazar" las órdenes como sugerencias o solicitudes. El empleo de un lenguaje claro, preciso y sencillo, hará consistente el mensaje; debemos hacer que toda orden verbal nos sea repetida; utilizar la cadena de autoridad establecida, para que no haya dualidad de mando, por último supervisemos.

5. Tratar de "caer bien" en vez de ser respetado: Basado en la famosa escala de necesidades de Maslow, a todos nos gusta que nos aprecien y sentir pertenencia a un grupo social. Sin embargo si se trata de hacer carrera cayéndole bien a todo el mundo, se está cometiendo una equivocación. Es más importante que los subordinados nos respetan y luego viene como consecuencia el aprecio.

Este error se solidifica aceptando y concediendo "favores" a fin de conservar la jerarquía organizacional; tomando decisiones populares, antes que responsables. La subjetividad para imponer la disciplina, antes que la justicia, detendrá la gestión gerencial; el Juez Harlan Stevens decía: "Si las normas están equivocadas, Usted debe dar todos los pasos que sean necesarios para que la ley se modifique, mientras eso no suceda y siga escrita, no me queda más remedio que observarla y hacerla cumplir". (1)

6. No saber cómo pedir a los subordinados consejo y ayuda: Muchas gentes prefieren recurrir a costosos consultores, para resolver problemas, cuando en su empresa existe un potencial humano que puede cooperar en la búsqueda de soluciones. Tal vez esta actitud negativa se fundamenta en la presunción, que el gerente "debe saberlas todas" y que si consulta pierde su poder legítimo. En la concepción moderna de la gerencia, el

administrador es un coordinador de esfuerzos ajenos, luego no se debe detener en pedir ayuda. Este estilo de gestión hará que los subordinados sientan que forman parte de su equipo gerencial, podrá identificar habilidades ocultas, sus subordinados pondrán su imaginación, iniciativa e ingenio para cooperar con Usted. Por lo tanto lo importante es hacer que los subordinados sientan el problema como suyo, seguir sus sugerencias hasta su comprobación y no olvidar la recompensa. En suma se puede lograr la canalización de la Energía Administrativa del grupo humano, con un esquema de gestión por participación.

#### REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:

James K. Van Fleet "The 22 Biggest Mistakes Managers make and How to correct them". Parker Publishing Co. Inc. West Nyack N.Y.

## DE LOS ESTUDIANTES

### NECESIDAD DE ADMINISTRADORES

POR CARLOS ARTURO SAMUR NASSAR

Cada uno de nosotros, como Administradores de Empresas, debemos ser conscientes de nuestros deberes y obligaciones morales, económicos y sociales.

La actividad de un Administrador de Empresas puede ser tan amplia como él quiera que sea, pero a la vez, tan especializada como lo necesite o quiera. No significa que seamos "toderos" como en algunas oportunidades se nos califica, sino por el contrario, significa que poseemos conocimientos y tenemos capacidades para manejar el ámbito general y complejo que marca una empresa o una actividad, ya que en el transcurso de la carrera se nos proporcionan conocimientos básicos sobre Administración, Producción, Contabilidad, Finanzas, Personal, etc. A mi modo de ver en la profundidad del conocimiento de cada una de estas áreas y la interrelación en el estudio y aplicación de cada una de ellas, está el éxito del Administrador de Empresas.

Es triste, realmente triste y preocupante, conocer el estado de algunas de las empresas pequeñas, medianas y grandes de nuestro departamento y en general del País. Teniendo la oportunidad de conocer los problemas internos de diversa índole que atraviesan las industrias y los negocios, me asalta el pensamiento de si realmente los Administradores estamos cumpliendo nuestro propósito, o si las empresas están siendo manejadas por profesionales diferentes a relacionados con carreras administrativas, o si persiste en nuestro medio público y/o privado el sistema de contratar más por influencias que por capacidades, o si la sociedad y las empresas no conocen realmente qué es la Administración.

Todas estas inquietudes me llevan a la firme convicción e ineludible conclusión de la necesidad de Administradores capaces, conscientes, prácticos y actuantes dentro

del medio empresarial, con él propósito de lograr industrias futuras, productivas y competentes; con el propósito de saber dónde estamos, qué hacemos y hacia dónde vamos; con el propósito de decir, estamos manejando las empresas y estos son los resultados.

Quiénes más que nosotros para enfrentar este reto, más aún, cuando tenemos bases legales para hacerlo?

### LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

POR GUILLERMO AZUERO GONZALEZ

En su esencia la Administración por Objetivos (APO) es un esfuerzo para predecir y evaluar el desempeño en forma directa y lógica. Implica una identificación clara y precisa de los resultados deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución en términos de resultados medibles al cumplírselos.

Aunque de sencilla interpretación, en la práctica, la APO es rara vez implementada con éxito. Esto se debe a que los individuos responsables por la fijación de objetivos no tienen una concepción amplia de su puesto de trabajo y la relación de éste con cargos afines y con la empresa en general. Este artículo tratará en forma resumida algunos de los elementos básicos para lograr una efectiva utilización de la APO, específicamente a nivel gerencial.

#### QUE BUSCA LA APO

Cualquier organización que esté considerando la implementación de un programa de APO debe ante todo determinar cuáles son las metas que éste tendrá. La APO tiene una aplicación que varía según la empresa y alcance del programa a desarrollar. Sin embargo deben considerarse al menos, algunos de los siguientes como metas:

- Medir y evaluar el desempeño
- Relacionar el desempeño individual con objetivos organizacionales

— Precisar el trabajo a llevarse a cabo y las expectativas de logro

— Incrementar la competencia y el desarrollo del subordinado

— Propiciar la comunicación entre superiores y subordinados

— Servir como base para ascensos y aumentos de salario

— Motivar a la persona en el puesto de trabajo

— Servir como mecanismo de integración y control organizacional

#### AREAS DE EFECTIVIDAD

La siguiente etapa en el proceso de APO es la definición de áreas de efectividad. Estos son los requisitos de desempeño que se establecen a nivel empresarial, departamental y gerencial.

Las áreas de efectividad empresarial tienen que ver con la empresa en forma global y deben ser formuladas por la alta gerencia. Tienden a ser a largo plazo y pueden referirse a factores como, rentabilidad, planes de desarrollo, posición en el mercado, productividad y desarrollo personal.

Las áreas departamentales relacionan lo que puede aportar una división o unidad menor de una organización al entorno anteriormente definido. Pueden estar relacionadas con la contribución a las ganancias, el cumplimiento de las metas de producción, productividad del departamento e integración con las demás unidades de trabajo.

Las áreas de efectividad gerencial están relacionadas directamente con el desempeño a obtener en un cargo directivo. En conjunto las áreas de efectividad de una organización definirán el objeto social de la compañía, las actividades de un departamento o las funciones de un puesto de trabajo.

#### LOS CARGOS DIRECTIVOS Y LAS AREAS DE EFECTIVIDAD

Existen numerosas áreas que pueden definir el marco de acción de un cargo y según las cuales se puede evaluar el desempeño directivo. Algunas de las principales áreas claves son:

Comercialización y ventas  
Innovación  
Recursos físicos  
Recursos humanos  
Recursos financieros  
Productividad  
Resultados económicos  
Responsabilidad social

Tan pronto el directivo determine cuáles son las áreas de efectividad de su cargo, debe proceder a establecer unidades de medida para cada una de éstas. En el caso de un directivo cuyo cargo tenga como una de las áreas claves la comercialización y ventas, algunas unidades aceptables de medida podrán ser, las ventas netas obtenidas, la participación en el mercado, ventas por producto, nuevos clientes u otras similares. Algunas áreas claves tales como recursos humanos y responsabilidad social requerirán el diseño de unidades de medida especiales.

#### FIJACION DE OBJETIVOS

Una vez fijadas las áreas de efectividad y sus unidades de medida el siguiente paso es la fijación de objetivos. Existen varias formas para fijar objetivos pero el método más recomendado estipula:

— Definición de áreas de efectividad conjuntamente entre subordinado y superior

— Establecimiento de objetivos de desempeño

— Reuniones posteriores para seguir el cumplimiento de objetivos propuestos

— Comparación de resultados parciales con unidades de medida establecidas.

— Reunión entre superior y subordinado al final del periodo definido para evaluar resultados y esfuerzos obtenidos.

Al establecer los objetivos debe tenerse en cuenta que son válidos aquellos que se fijan en forma cuantitativa y específica. Deben estar de acuerdo con la realidad, centrados en los resultados y tener un plazo determinado. Para una mayor visualización y comprensión de los resultados a obtener, los objetivos pueden clasificarse en objetivos normales, especiales y de desarrollo.

Los objetivos normales son el centro de atención y los más íntimamente relacionados con las áreas de efectividad establecidas para el cargo. Los objetivos especiales exploran nuevas áreas de desempeño, son de menor prioridad que los normales y generalmente varían de un período a otro. Mientras tanto, los objetivos de desarrollo se ocupan del incremento de la competencia profesional del gerente en su cargo y la satisfacción y sentimiento de logro que éste puede obtener de las labores realizadas.

#### BIBLIOGRAFIA:

- Harvard Business Review. On Management. New York, Harper a Rom. 1975
- Reddin, W.J. Efectividad Gerencial. Edit. Diana 1974