



**MANUEL
LOPEZ MERINO**

**DIRECCION
Y SISTEMAS DE MANDO**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

20

INDICE

1. La estructura y los sistemas de mando
2. El mando y la organización: la función pedagógica del mando
3. Confianza, poder y responsabilidad

4. El mando sobre las personas y el dominio sobre las cosas
 5. El mando y la fijación de objetivos
- NOTA BIOGRAFICA

1. La estructura y los sistemas de mando

Retos del entorno para la empresa actual

La empresa actual, cualquiera que sea su naturaleza, vive en su entorno diferentes retos:

Reto del mercado de ventas: formulado por las demandas de los clientes y las limitaciones de la competencia o internas.

Reto del mercado de compras: formulado por los proveedores en su sentido más amplio.

Reto financiero: formulado por el conjunto de accionistas y limitado por las instituciones bancarias.

Reto humano: formulado por los miembros de la empresa, que a su vez tienen otro papel y es que están enfrente de la empresa, exigiendo satisfacciones económicas, de seguridad, de desarrollo personal, etc.

Estos retos muchas veces son contrapuestos. Generan conflictos internos.

Aspectos de la empresa desde una concepción moderna

Desde otro punto de vista, la moderna concepción de la empresa, nos hace ver dos aspectos:

1. La empresa puede ser considerada como "In sistema cibernético" (entrada de informaciones, procesamiento de informaciones, salida de informaciones o decisiones) y que responde a unas leyes físicas y cibernéticas de tratamiento de informaciones. Dentro de este aspecto es preciso considerar especialmente las decisiones, el sistema de toma de decisiones y de informaciones dentro del sistema.

2. Sin embargo, la empresa no es exactamente comparable a un sistema puramente cibernético, porque responde también a las leyes de la psicología social y reconoce el hecho de que los miembros de un sistema actúan con voluntad propia, a veces incluso inconscientemente y que esto altera el funcionamiento de un sistema cibernético perfecto.

Algunos aspectos de la estructura organizativa

A) Las estructuras adjudican las necesidades de decisión para el desarrollo de las actuaciones y de los objetivos programados, según determinados órganos, funciones, secciones, etc.

B) En función de que los asuntos a decidir sean conflictivos entre sí, la estructura produce conflictos dentro de los departamentos o entre los departamentos entre sí.

C) Las estructuras producen situaciones y crean intereses entre las personas que actúan en ellas. Estas situaciones fomentan o frenan la libre actuación de las personas, la capacidad de iniciativa, la entrega y optimismo dentro del trabajo.

Reconociendo estos efectos cuando se proyecta o se modifica o se intenta mejorar una estructura, habrá que tener en cuenta estos puntos y se debe aspirar a conseguir los siguientes aspectos:

1. La estructura debe proporcionar la optimización en la toma de decisiones. Esta optimización se mide por los siguientes parámetros:

Rapidez en la toma de decisiones.

Que toda la información necesaria para decidir o la mayor cantidad posible de información, esté disponible cuando se necesite para tomar decisiones.

Distribuir las decisiones según su importancia en los diferentes escalones de la estructura.

La estructura preconizada debe procurar que las decisiones con poca distancia a la acción sean tomadas rápidamente.

Debe procurar que las decisiones complejas, con gran cantidad de información a considerar sean tomadas con la participación de las diferentes funciones implicadas.

Debe procurar que las decisiones sean compatibles entre sí y no sean contradictorias.

2. La estructura debe movilizar al máximo las energías de los participantes y tener al personal motivado y entusiasmado con su trabajo. Para esto debe considerarse especialmente que los conflictos ocasionados por la estructura o las relaciones interdepartamentales sean reducidas al mínimo.

3. La estructura debe producir exigencias capaces de incentivar y estimular al personal. Es decir, debe procurar el mecanismo y los sistemas de fijación de objetivos, exigencias, metas a alcanzar.

4. Estas exigencias, que deben ser difíciles pero alcanzables con los medios de que se disponga, deben ir acompañadas por un sistema de incentivos, un método de motivación, un sistema de premios o de censuras, que debe ser:

Público, es decir, conocido por todos.

Con un sistema de medición, de tal modo que todos sepan exactamente cómo van a ser medidos y por qué van a ser premiados o censurados.

Y con un plazo de reacción suficientemente corto y de cualquier manera, dentro del horizonte de esperas de cada empleado.

5. La estructura debe ser capaz de preparar, fomentar y responder a las futuras estrategias de la empresa. Debe tener capacidad de generación y renovación.

6. Debe ser flexible y adaptable alas futuras exigencias. Es decir, debe ser pensada no para las necesidades del día sino pensada para el futuro.

7. Debe hacer coincidentes o interdependientes los intereses de los diferentes departamentos de tal modo que se elimine la competencia interna y se fomente la colaboración interdepartamental.

8. Debe centralizar las funciones de dirección. Es preciso tener en cuenta que nunca se podrán centralizar aquellas funciones que no estén suficientemente organizadas. Por lo tanto, a mayor organización, mayor capa-

cidad de centralización y de dirección a distancia.

9. Para profundizar en las tareas a corto y para desarrollar las funciones que cuiden los aspectos futuros de la empresa, deben separarse siempre aquellos departamentos que realizan tareas a corto de aquellos que realizan tareas a medio o largo plazo.

Los órganos centrales son de marcado carácter de dirección y de planificación y los descentralizados o territoriales de gestión y acción.

Estructura y mando

Podríamos definir la estructura en un sentido amplio como "la fijación de esperas mutuas de comportamientos" entre las personas comprendidas en la empresa. Por tanto, no bastará con definir las tareas, las atribuciones, las responsabilidades de las diferentes unidades. Sabemos que la realidad está regida por personas y por esta razón ninguna estructura puede vivir sin el adecuado sistema de mando y dirección de hombres.

En este sentido, llamamos mando a la totalidad de las medidas, a través de las cuáles, unas personas inducen o dirigen a grupos de colaboradores, que son los dirigidos, a realizar

esfuerzos comunes para alcanzar objetivos determinados.

Todos sabemos que hay diferentes estilos de mando, algunos tienen ventajas e inconvenientes. Únicamente señalemos algunos de los inconvenientes que creemos pueden producir un deficiente modo de realizar el mando.

Algunos inconvenientes de un inadecuado sistema de mando

a) Insuficiente delegación

Cuando esto se produce, los colaboradores no tienen iniciativas propias, en parte porque desconocen los objetivos a alcanzar y sus atribuciones para decidir. Por tanto, tampoco están incentivados, se reservan muchas decisiones o se inhiben ante sus obligaciones y quedan siempre a la expectativa de que se les diga siempre, clara y explícitamente lo que deben hacer. Es la mejor manera de desaprovechar la capacidad creativa y la iniciativa de los colaboradores.

b) Soslayar los conflictos

En algunas estructuras, los conflictos son tratados de manera soslayante, Es decir, en lugar de tratarlos abierta y rápidamente de corregir los diferentes comportamientos que dan lugar a dificultades de funcionamiento, lo que se

trata es de separar a los participantes conflictivos, tapan el problema, no resolverlo. Es la mejor manera de convertir la empresa en una enigmática "Caja de Pandora".

Esto puede producir resignación en los colaboradores experimentados, capacitados y deseosos de mejorar el conjunto al perder la esperanza de modificar los funcionamientos defectuosos.

c) Abandono de la formación

Más adelante trataremos la función pedagógica del mando. Ahora solamente queremos resaltar que la estructura y los mandos deben procurar la formación de sus colaboradores.

Cuando ciertos colaboradores no adquieren nuevas capacidades, no son formados, no son mejorados, se les está incapacitando para futuros puestos de mando y con esto la empresa se encontrará paulatinamente descapitalizada de personal preparado. La peor de todas las faltas de capital.

d) Aislamientos de los departamentos. Compartimentos estancos

La estructura y los sistemas de mando deben tener previstas claramente y definidas las funciones de todos los dirigentes y colaboradores. Fundamentalmente la función de los respon-

sables consiste en fijación de objetivos, motivación de sus colaboradores y movilización de sus energías cara a la consecución del objetivo común. El mando eficaz debe procurar:

Integrar los equipos entre los que dirigen y colaboran y con los departamentos relacionados.

Incrementar los rendimientos del sistema total a través de formular y lograr la aceptación de objetivos comunes.

Asegurar la continuación de los éxitos a través de la formación y consolidación de equipos de trabajo para las situaciones futuras.

e) Desconocimiento de los intereses y motivaciones de sus colaboradores

No basta edificar en los colaboradores la capacidad para futuros trabajos. Como tarea más importante del mando debe estar el despertar en ellos motivos para rendimientos personales. En esta labor los responsables deben contar con los motivos directos de cada persona, sus deseos de realización, autoconfirmación, conciencia de valor propio, deseo de desarrollo propio y también otros motivos indirectos como son ingresos, ambición, deseo de prestigio, de promoción, etc,

En el pasado, muchas veces se ha sobrealorado el papel de los ingresos como factor de motivación. Sin embargo, si la motivación se limita al incentivo pecuniario, puede llegarse a la atrofia de todos los demás motivos del desarrollo personal.

Todos sabemos que un profesional no se esfuerza única y exclusivamente por el dinero. Una vez superado el nivel de necesidades directas de su estrato social, busca mucho más el reconocimiento, la realización de su personalidad que el salario.

Se puede decir que no es caro motivar con estas satisfacciones pero que es carísimo no darlas porque entonces no sirven ni siquiera los salarios más altos.

f) Falta de adecuado control

Pertenece a las tareas del que dirige el controlar los resultados. Esta función significa que debe medir el éxito y averiguar las desviaciones de los objetivos previstos, analizar las causas y tomar medidas correctoras para el futuro. Medidas correctoras que deben ser discutidas por el equipo y entre todos buscar soluciones aceptadas por todos y en las que todos se vean comprometidos.

En un sistema dinámico, el que dirige, parte del hecho de que el éxito es la primera fuente de motivación de los colaboradores y que, por tanto, es imprescindible medir tanto los éxitos como los fracasos. Asegurando la constatación de los éxitos de cada grupo se consigue tenerlos constantemente motivados, que descubran nuevos objetivos y tenerlos en tensión para seguir colaborando.

Cabe siempre preguntarse ante las desviaciones acerca de sus causas y manera de reaccionar ante ellas:

Pueden ser debidas a que las condiciones o dificultades no fueron previstas correctamente (objetivos incorrectamente fijados) entonces la causa descubierta aconseja la mejora del mando en la definición de los objetivos.

Otras desviaciones pueden originarse en que las esperas sobre la ejecución no fueron correctas (fallos en la fijación del método: por lo tanto también debe mejorar el mando en este aspecto).

Una causa frecuente de desviaciones es que los medios de ejecución o los datos necesarios no fueron suficientes (falta de organización y por lo tanto razón de más para mejorar al mando en este aspecto).

Visto desde esta perspectiva el control cambia de sentido. Todas las posibles causas, en última instancia, pueden ser atribuidas a insuficiencias o deficiencias de mando y en este sentido, el control sirve en primer lugar para mejora del propio mando.

g) inadecuado enfoque de control

De todo lo anteriormente escrito, se deduce que es necesario un cambio en la manera de ejecutar el control.

Si los colaboradores sienten el control como una medida dirigida contra sus intereses, se destruye de antemano su motivación y aparecen fenómenos de defensa y barreras. Por el contrario el mando debe acentuar el sentido de averiguar también los éxitos de sus empleados (necesidad de alabar según los resultados descubiertos por el control) y la necesidad de ayudarles como mejores condiciones de mando.

A la larga, los colaboradores son aquello que el mando hizo de ellos o serán lo que el mando ha hecho de ellos. El control es, por tanto, desde este prisma un control del propio mando y un acicate para su mejora.

En resumen, con estos principios, muy generales, de un sistema de mando y de estructura, queremos indicar que ambas cosas deben pro-

gresar de manera paralela y coherente para realmente llegara tener ventajas y obtener resultados eficaces. Sabemos que el verdadero capital de una empresa son los hombres que la integran. La introducción de un sistema de mando que evite los defectos enunciados no es sino el principio, la condición indispensable. Más adelante comentaremos los aspectos positivos a conseguir en una filosofía de dirección que potencia el capital humano de sus equipos colaboradores.

2. El mando y la organización: la función pedagógica del mando

Relación entre Mando y Organización

Las empresas han reconocido dos hechos:

La importancia del mando.

La importancia de la organización incluyendo en ellos el significado que encierran para la satisfacción y rendimiento de los colaboradores, para la eficacia y por lo tanto para la mejora y rentabilidad de las empresas.

Entre mando y organización existe una estrecha relación. La organización puede ser considerada como un medio importante del mando porque:

Crea en todos los niveles de la empresa los instrumentos adecuados para que el mando pueda conocer y dirigir los acontecimientos.

Crea condiciones adecuadas para una eficaz delegación de responsabilidades.

Procura mejores condiciones de trabajo.

Ordena las relaciones y crea resúmenes útiles para informar y decidir en todos los niveles.

Al dejar claras las relaciones, condiciones y consecuencias de los hechos, hace posibles decisiones acertadas.

Ordena las cosas, las personas y los hechos de tal forma, que todo ello sea manejable y gobernable, tanto en los aspectos personales como materiales.

La organización como medio de dirección, ha de tener en cuenta el estilo de mando existente en cada caso y ha de adaptarse a él.

Todos conocemos varios estilos de mando, que aquí solamente voy a insinuar:

Existe un "estilo patriarcal" que en su degeneración autocrática tuvo su sitio en la empresa en el estado de pionera. Solamente en su terreno y de manera informal puede actuar el patriarca. En él, la manera de pensar organizativamente apenas tiene holgura. En

este caso, la única organización que funciona es la que corresponde a la opinión del jefe y que no se oponga a su general competencia.

Existe un "estilo de mando jerárquico" que en su degeneración llega a la "burocracia". En él, el organizador puede actuar sin límites. Es un terreno en que se quiere, debe y puede regular todo hasta el último detalle. Claro está que tiene un peligro: tal organización empieza pronto a multiplicarse por "parkinsonismo". La libertad de movimientos del individuo, al ser innecesaria, es limitada y con ello queda mermado el rendimiento y crece la apatía.

Existe el "estilo de laissez faire" donde casi todo el mundo tiene libertad para hacer lo que le plazca. Tal estilo raras veces es intencionado, pero es una realidad cuando el mando es débil. En este caso apenas es posible una organización razonable. Apenas habrá nadie que mantenga la firmeza necesaria. Cada cual se proporcionará los medios organizativos que le parezcan adecuados. De esta forma resulta un sistema de orden nunca cerrado ni definido.

Existe el conato (siempre fallido) de solucionar la tarea de mando en la empresa "democráticamente", con votaciones, decisiones por mayoría, comisiones, comités y un largo etcétera de soluciones parecidas. Evidentemente, tal procedimiento es posible;

sólo que me pregunto si será racional y si tiene algo que ver con el mando. En los comités y votaciones no hay mucho sitio para la responsabilidad y el mando pedagógico. Organizativamente tal estilo es fácil de manejar, pero debe ponerse en tela de juicio la rentabilidad y aplicación de tal forma de dirigir.

Finalmente, hay un estilo de mando que llamamos "cooperativo" o "participativo" y se corresponde con la intención de conseguir la plena integración interna de la empresa. En este estilo se manda inteligente e intencionalmente. La responsabilidad no se adjudica a gremios anónimos, sino a personas individuales, mandos responsables que han de tomar decisiones con oportunidad. Pero la capacidad de mando y la decisión no surgen sólo del poder y de la opinión de una persona individual, sino de la colaboración plena de confianza con los colaboradores subordinados. Se trata de un sistema de mando en el que los subordinados no solamente son órganos ejecutivos, sino al mismo tiempo son consejeros críticos de sus superiores. Se les exige a los colaboradores pensar con responsabilidad y se pone de manifiesto su derecho para emitir opiniones. De este modo, la parte pedagógica de la tarea del mando se percibe consciente-

mente. La autoridad del superior aquí no es sólo una cuestión del "puesto", sino que se amplía a una cuestión de calificación personal. Humanamente los superiores y colaboradores están al mismo nivel. El grupo o los grupos con vida interior individual y el superior al propio tiempo, en jefe del grupo. La tarea de mando será más difícil para el incapacitado y más fácil para el capacitado humanamente. Es evidente, que la organización ha de mantener en este estilo de mando determinados límites. Han de dar margen a la necesidad de desarrollo de los colaboradores, ha de tener en cuenta su motivación para el rendimiento y su necesidad de información, ha de organizar la colaboración y la delegación.

Esta forma de mando cooperativa y cooperatora será la de mayor éxito en los años futuros. El que por lo pronto es aún rara de encontrar no demuestra lo contrario, sino precisamente que es difícil de practicar.

Si la organización es un medio de mando, entonces antes de organizar, habrá que decidir para qué forma de mando debe ser creada la organización, es decir: el armazón exterior, la estructura visible en la que se realiza el mando. Nosotros recomendaríamos siempre la última forma: el estilo cooperativo.

De una relación entre el mando y organización se deduce que la organización no produce ningún efecto si carece del adecuado sistema de mando. La organización depende del mando, es decir: del mando que sepa servirse de ella. La mejor organización no tiene sentido, si no existe el mando que con ella sea capaz de llevar la empresa.

En el campo de la organización se ha hecho mucho. En el campo del mando bastante menos. Es exigible que organización y mando vayan paralelamente. Generalmente, hoy por hoy, el mando va cojeando detrás. El problema radica en que el mando no lo ha aprendido casi nadie. No es ninguna asignatura de formación ni de examen. Se considera un arte, etc. Y no obstante, es más importante y más difícil que cualquiera otra tarea de la empresa.

¿Qué es ser mando?

De la relación entre mando y Organización, se deduce que la Organización no produce ningún efecto si carece del adecuado sistema de mando. La Organización depende del mando, es decir: del mando que sepa servirse de ella. La mejor Organización no tiene sentido, si no existe el mando que, con ella, sea capaz de llevar la empresa.

La mayoría de los elementos que componen la tarea de un mando, contienen componentes de Organización. La Organización tiene preferentemente la misión de ordenar la relación material y temporal entre cometidos, actividades, personas y cosas, de tal forma que todas las cosas y todos los medios sirvan lo más racionalmente posible al logro de los objetivos. La clasificación o distribución de las tareas entre las diferentes funciones, es tarea de Organización. La colaboración entre los diferentes realizadores ha de atenerse a determinadas condiciones de Organización, que hagan posible y favorezcan esta independencia. La coordinación, planificación y dirección en el uso de los medios necesarios, es otra cuestión de Organización.

La tarea esencial del mando como hemos dicho, es tratar siempre de inducir al mayor número de personas para que consigan determinados objetivos, por el común esfuerzo y colaboración,

Para poder hablar de mando han de existir siempre los siguientes elementos:

- a) Un grupo de personas reunidas por determinados motivos.
- b) Unas metas u objetivos conocidos por estas personas y aceptados como dignos de ser

pretendidos y que hay que alcanzar aunque sea con dificultades.

c) La capacidad y disposición para el esfuerzo común, con el fin de alcanzar estas metas.

d) La transformación de esta capacidad en actividad común coordinada.

e) El asegurar el éxito de esta actividad, para que se conozcan los resultados y que se sientan como satisfacción para el grupo, con el efecto de mantener la buena disposición para la actividad común.

No tiene mayor importancia, si en primer lugar hay un grupo de personas que buscan un objetivo adecuado para la actividad común, o si en primer lugar está el objetivo por cuyo motivo se reúne el grupo. Lo importante es que ambas cosas existan. Tampoco tiene mayor importancia hasta qué punto existe de antemano la disposición para una actividad común en este grupo de personas, o si primero hay que crearla

De los cinco puntos enumerados, el segundo ocupa un puesto destacado. De los objetivos se deriva la finalidad de la existencia de este grupo de personas. Los objetivos son al mismo tiempo decisivos para la predisposición de la actividad, para la organización de la misma y

para ser objeto de conquista y base del éxito. Sin establecer meta u objetivo alguno, tampoco harían falta las demás tareas del mando.

Las cinco tareas básicas indicadas pueden ser atribuidas a los correspondientes medios fundamentales con cuya ayuda el mando realiza su función:

1. La conjunción de un grupo de personas se efectúa dirigiendo o coordinando eficazmente al personal.

2. La fijación de metas u objetivos es labor primordial del mando superior, al fijar la estrategia de la empresa.

3. Capacitar y disponer hacia la actividad comunes misión de guiar a las personas. La primera de un jefe.

4. La activación, potenciación y perfeccionamiento de estas capacidades y la disposición para su puesta en práctica para alcanzar los objetivos, es tarea de organización con división de funciones y cometidos, planificación de los medios, coordinación de tareas e información de los equipos.

5. La comunicación del éxito, exige un control adecuado de los resultados.

Organización

La mayoría de los elementos que componen la tarea de un mando, contienen componentes de organización.

La organización tiene preferentemente la misión de ordenar la relación material y temporal entre cometidos, actividades, personas y cosas, de tal forma que todas las cosas y todos los medios sirvan lo más racionalmente posible al logro de los objetivos.

La clasificación o distribución de las tareas entre las diferentes funciones, es tarea de organización.

La colaboración entre los diferentes realizadores ha de atenerse a determinadas condiciones de organización, que hagan posible y favorezcan esta interdependencia.

La coordinación, planificación y dirección en el uso de los medios necesarios, es otra cuestión de organización

También es preciso organizar la realización y valorización de los controles.

Todas estas tareas de organización contienen elementos materiales y humanos. Lo importante es colocar cosas y hombres en una relación óptima con relación a los objetivos marcados.

La organización ha de coordinar siempre necesidades materiales y humanas, fines marcados, orden de tareas, sistema de información y control. En definitiva: organización es un componente esencial de todas las tareas parciales del mando.

El desarrollo de los colaboradores como tarea pedagógica del mando

El hombre, como organismo natural, biológico, está sometido a una evolución continua. Esta evolución significa preferentemente el despliegue de sus dotes, crecimiento de sus fuerzas, ensanche de posibilidades de acción y realización frente al ambiente que le rodea. Este desarrollo es una de las primeras necesidades del hombre y de las más primitivas. El hombre quiere y ha de poder crecer. Para este desarrollo necesita, por una parte, cierto espacio de libertad; por otra parte nuevas exigencias, más estímulos, mayores cometidos, deseos insatisfechos, no realizados, que provoquen su actividad creadora y en los que puedan crecer sus dotes y sus fuerzas.

La "tarea pedagógica" que le corresponde al mando es, en el fondo, ser una ayuda en el desarrollo de sus colaboradores creando condiciones favorables para ello. El superior debe esforzarse en satisfacer esta necesidad de crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, en

ofrecerles todas las posibilidades de despliegue y no sólo por la mejora del colaborador sino también para beneficio y desarrollo de la empresa potenciada por el incremento de sus fuerzas activas.

Se puede argumentar que hay colaboradores donde han sido alcanzados los límites de crecimiento o en los que la necesidad de crecimiento está prácticamente satisfecha. Aparte de que son casos raros, habría mucho que analizar en estas situaciones: ¿Hacia dónde enfocan estas personas sus intereses y deseos de realización y desarrollo? ¿Por qué no coinciden los intereses de estos hombres con los intereses de desarrollo de la empresa?

La mayoría de las personas siempre siguen teniendo la necesidad, aun siendo mayores, y la posibilidad de progresar en su desarrollo.

Se puede decir exageradamente que los colaboradores de un superior son lo que se ha hecho de ellos o bien lo que se ha omitido hacer con ellos. Pero lo que sí es cierto es que su capacidad es la contestación adecuada a la capacidad del mando.

El resultado de este esfuerzo por el desarrollo depende de la relación de las facultades mutuas y de las condiciones para este proceso. Es decir, depende de las facultades del superior

para guiar, ayudar, fomentar y provocar al colaborador y depende también de cómo responda el colaborador.

Puesto que la necesidad de realización y desarrollo personal es una necesidad original, los colaboradores suelen reaccionar positivamente en cuanto notan las nuevas posibilidades que les ofrece el superior. Aparecen fuerzas, motivaciones, intereses nuevos que antes permanecían ocultos o apagados.

Esta reacción positiva se pone de manifiesto en una confianza creciente frente a este superior, así como también en una identificación del colaborador con los objetivos y tareas propuestas por el superior, porque el afrontar estas tareas lo percibe como beneficio personal. Aparecen una postura más positiva frente al entorno, más motivación para el rendimiento y mayor satisfacción personal.

El esfuerzo que emplee una empresa a través de sus mandos para el desarrollo de sus colaboradores es una de las inversiones más seguras, acertadas y eficaces. El cuidar y desarrollar el capital humano y espiritual confiado a una empresa en su plantilla de colaboradores es una condición esencial para el éxito de una empresa a largo plazo. Es una obligación social de solidaridad con quienes nos rodean, es una

obligación humana y es deontológicamente una de las principales exigencias del mando.

El superior tiene la obligación y la misión de llevar a sus colaboradores cada vez más hacia el límite superior de sus posibilidades de desarrollo. Ha de auscultar cómo se encuentran de altas o de bajas estas posibilidades y ha de dosificar y administrar sus esfuerzos en consonancia "personal e individualmente". Por lo tanto no es bastante que un superior realice su tarea material de forma satisfactoria. Tiene además la misión de sacar lo mejor, de obtener lo mejor de sus colaboradores en todos los aspectos. Esto sólo es posible si cada superior trata de hacer también de sus colaboradores unos futuros superiores. El desarrollo del colaborador a largo plazo es la misión más destacada del superior. Esto exige mandos exigentes consigo mismos, seguros de sí mismos. Seguros de que su fuerza radica en la fuerza de su equipo de trabajo. Mandos que toman su trabajo con una misión ética, que prevén su sustitución, que no juegan a fuertes haciendo débiles a sus colaboradores o negándoles la formación y el progreso. La fuerza de un mando es la suma de sus colaboradores y de sus capacidades multiplicadas por una adecuada motivación.

Repercusiones en la Organización

El desarrollo del colaborador a largo plazo es la misión más destacada de cada superior.

El tener en cuenta esta exigencia del crecimiento del colaborador tiene consecuencias organizativas y metódicas para su aplicación práctica. El espacio de libertad de cada colaborador ha de ser medido y atribuido individualmente y de tal forma que siempre sea un poco mayor que el espacio que puede ocupar en la actualidad. El crecimiento del espacio de libertad ha de ser para él un continuo acicate y motivación para poner en marcha sus energías creadoras. Incluso fijando claramente los límites de las tareas en la distribución de las funciones, debe hacerse una estimación elástica del espacio libre personal del colaborador; esto pide un manejo hábil de las limitaciones entre superior y colaborador, en la mutua realización de la tarea común claramente delimitada. Esto exige delegación, control, corrección oportuna, formación adecuada y sobre todo "derecho al error". El subordinado tiene el derecho a equivocarse. Esto traerá consigo también el aprendizaje de los propios errores, muchas veces la enseñanza más importante. Quien no hace no se equivoca. El superior tiene que corregir a tiempo enseñando. La capacidad de dirección

está en la capacidad de corregir a tiempo y adecuadamente. La acción pedagógica del mando debe tener presente también la labor organizativa. No se puede ni hace falta organizar y formalizar hasta las últimas acciones. Con ello se destroza a la persona y en consecuencia, a la empresa. La empresa ideal seguramente no se entiende sin organización. Pero seguro que podrá arreglarse con bastante menos organización formalizada que una empresa mala. Por otra parte, la empresa perfectamente organizada probablemente no será la mejor. En una empresa ideal siempre tendrá que haber reconocidas bases de orden y organización. La pregunta pendiente es hasta qué punto necesita la aplicación de estas bases a todos los detalles por medio de una regulación formal-legalista extremada. El límite, como siempre, es un problema de equilibrio entre el estado de desarrollo de la empresa y la calidad humana, así como del grado de madurez de los colaboradores.

Las tareas deben asignarse a los colaboradores de tal forma que se aprovechen el mayor número de sus capacidades importantes. Las facultades no aprovechadas se descomponen. Con ello iríamos en dirección contraria al desarrollo. En pocas palabras, a los colaboradores se les debe dar cada vez misiones nuevas y

mayores y deben ser alentados para atreverse con su cometido y para crecer más con él.

Un importante medio auxiliar para ello es el cambio sistemático de puesto de trabajo (job rotation). Esto último, en el caso de nuestras sucursales, es el único método para luchar contra la rutina y falta de aliciente de un trabajo repetitivo y llegar a tener empleados polivalentes. Una de las principales tareas del superior debe ser el probar y despertar las facultades de sus colaboradores, muchas veces desconocidas y desaprovechadas, formar y perfeccionar estas facultades y con ello fortalecer sus conocimientos y ampliar sus puntos de vista. Con frecuencia estas fuerzas solamente necesitan un pequeño empuje. Pero al mismo tiempo, es importante calibrar los límites de sus colaboradores para no exigirles algo que exceda sus capacidades o formación. Finalmente también vale para las personas la "ley del mínimo". (Recuérdese que la máxima velocidad de un organismo es la de su elemento más lento). En los hombres sus debilidades o deficiencias son casi siempre más decisivas para su aportación y su aprovechamiento que sus fuerzas unilaterales. Por tanto hay que considerar a tiempo estas limitaciones del colaborador.

Tarea pedagógica del mando

La principal parte pedagógica de la tarea del mando consiste esencialmente en la educación de sus colaboradores para determinada actitud de cooperación y un clima de trabajo en común. De este clima nacerán disciplina, responsabilidad frente al ambiente, motivación, colaboración y rendimiento.

En la tarea pedagógica hay que considerar algunas reglas elementales:

Toda educación es, en el fondo, autoeducación. La pedagogía siempre suele ser una ayuda para la autoeducación. Autoeducación significa desarrollo y disciplina. Ambos significan crecimiento.

Las personas se comportan por regla general de la misma forma como se las trate. Tratándolas como si fueran malas, se harán peores. La desconfianza crea desconfianza y la confirma. Normas de funcionamiento que restrinjan, sujeten, aquilaten demasiado, educan a no saber ser independiente y descomponen las facultades y la buena voluntad.

Tratando a las personas, en cambio, como si fueran tal y como deberían ser (a pesar de no serlo), se esforzarán en no decepcionar la confianza puesta en ellas y mejoran. Responden al reto y a la exigencia puesta en la confianza de

que responderán con el comportamiento que se espera de ellas. No con el que posiblemente han llevado hasta el momento. La confianza educa. Mayor libertad educa y aumenta la responsabilidad.

La base de todo está en el efecto contagioso del ejemplo (tanto en el sentido positivo como en el negativo). La reacción positiva depende de la confianza y del reconocimiento que se presten al superior. Este sólo se encontrará si primero se ha educado a sí mismo. La educación de otros comienza por la del propio superior a sí mismo. El mando de otros comienza en la propia autoeducación.

Sólo quien haga una buena siembra recogerá una buena cosecha. Como mando no hay que fiar en cosechar de sus colaboradores sólo aquello que, tal vez, otros mandos mejores han sembrado con anterioridad. Tal cosecha será pobre e injusta.

En el esfuerzo educativo para el colaborador es esencial no dirigirse tanto a su razón, sino más bien a lo inconsciente. Porque las personas somos los seres más ilógicos, quizá, porque somos los animales más racionales. El hombre en general muchas veces no actúa guiado por la inteligencia, sino por sensaciones inconscientes. Con estas sensaciones o sentimientos se toman todas las decisiones previas impor-

tantes en las que a la inteligencia le corresponde, luego, la misión de suministrar argumentos que justifiquen las decisiones. El mundo inconsciente del sentimiento tampoco es abordable a través de la inteligencia, sino sólo por el efecto inconsciente de lo propiamente vivido. En estos casos las apelaciones que vayan dirigidas sólo a la inteligencia consciente, quedarán sin efecto. En cambio es perfectamente posible, y a menudo útil, hacer conscientes, también para la inteligencia en momentos posteriores, el efecto formador de experiencias o hechos anteriores. Los hechos positivos en este sentido y más importantes que puede proporcionar un mando a sus colaboradores pueden llegar desde tres campos:

a) Los hechos o la experiencia del modo de ser y de la forma de comportarse de un mando convincente, realmente superior, estimado en colaboración directa. (Efecto del ejemplo que se basa en el deseo satisfecho de la mutua confianza).

b) Los hechos y experiencias de la propia convivencia y colaboración dentro del grupo de colaboradores. Su efecto educativo se basa en el deseo de ser reconocido y de sentirse protegido y arropado por la confianza de este grupo de colaboradores acreditados además por resultados y éxitos obtenidos. La expe-

riencia beneficiosa resulta de la posición y valía de la propia persona dentro del grupo de colaboradores. Efectos que causa la propia persona en este grupo y en los individuos componentes. Además de los efectos que produce el grupo en la propia persona que también son enriquecedores. (Efecto pedagógico del grupo).

c) Experiencias del propio incremento de fuerzas y facultades por dominar nuevas tareas y superar dificultades. (Experiencia de la propia eficacia y crecimiento personal).

En los tres sectores de experiencias es el propio mando quien debe abrir y guiar intencionada y personalmente estas posibilidades de desarrollo.

Para influir en lo inconsciente del colaborador el comportamiento del superior es el factor decisivo. Este comportamiento no sólo se pone de manifiesto en lo que dice y exige, sino preferentemente en sus acciones, en su voz, en sus ojos, en sus movimientos, en el conjunto de la manifestación de su manera de ser, a través de los cuáles se traduce y expresa su postura interior. Únicamente este comportamiento es lo que convence. En otras palabras, que no es tan importante lo que diga, sino quién y cómo lo diga. Incluso para la acción

será decisivo no tanto lo que uno haga, sino quién lo haga y cómo lo haga.

En el triángulo de relaciones "superior -colaborador-tarea material" a realizar hay que reconocer que el interés directo del superior debe estar no en la tarea material, no en el interés directo sobre las tareas a realizar, sino en el colaborador. El colaborador es quien debe ser el centro de atención y preocupación del mando. Recordemos por último la definición de Gelinier:

"Mando es aquel que obtiene resultados de otros y además es responsable de lo que otros han hecho".

3. Confianza, poder y responsabilidad

La confianza como base de mando

a) Condiciones de la confianza

El éxito de las relaciones mando-colaboradores se basa en la confianza mutua y personal entre ambos interesados. Con desconfianza no se puede mandar. La confianza no se puede obligar, ha de crecer, se ha de fomentar, se ha de afianzar y se ha de garantizar. Es una tarea fundamental del superior hacerla posible y acrecentarla.

Para ello, el primero que ha de conceder confianza es el superior. El mando debe conceder al colaborador un anticipo de confianza incluso con riesgo de equivocarse. La confianza es siempre arriesgada. Los colaboradores darán su confianza al superior tan sólo cuando noten que él se la da a ellos

En segundo lugar, ha de demostrarse a los colaboradores signos visibles de confianza. Esto exige tres cosas:

1. *Ha de mostrarse dominador de su tarea material como mando.* Ha de dejar bien claro, por ejemplo, que conoce la materia, que tiene capacidad y criterio, disposición para tomar decisiones y posiciones adecuadas, acierto en las decisiones y sentido para lo esencial. Ha de plantear objetivos y medidas correctas. Ha de saber reconocer, defender y conseguir justificados asuntos materiales y personales de su unidad de mando y de sus colaboradores. Ha de estar dispuesto a asumir responsabilidades. Ha de juzgar correctamente la capacidad, disposición y rendimiento de su gente. Ha de poder asegurar condiciones materiales satisfactorias para el rendimiento. Ha de ser exigente consigo mismo y con los demás. Ha de saber organizar y coordinar. Es muy importante, además, que consiga resultados, que

tenga éxitos materiales que sean base de satisfacción y rendimiento para todo el equipo.

2. *Ha demostrarse dominador de su tarea demando humano.* Por ejemplo, ha de guardar la debida distancia con sus colaboradores para poder estar neutralmente por encima de ellos, sin ser arrogante. Por otra parte, ha de mantenerse cerca de ellos para que sea considerado como parte del conjunto sin deslizarse en una basta confidencialidad. Su superioridad humana ha de bastar para ser reconocido como superior, aunque humanamente se coloque al mismo nivel que su gente. Ha de ser justo. Ha de repartir los elogios. Ha de poder admitir errores propios sin titubeos. Ha de saber personalizar los errores ajenos. Hay que poder contar con él y tiene que cumplir sus promesas. Ha de corresponder él mismo con las exigencias que imponga a los demás. Lo que hable no puede oponerse a su comportamiento o a su forma de actuar, sino que debe ser confirmado con actos. Ha de crear una atmósfera de colaboración positiva y colaborar él mismo de tal forma que todos sus colaboradores perciban esta participación como un beneficio humano.

3. *Ha demostrarse como es.* Ha de dar a conocer su modo de ser sin falsificaciones, de tal forma que se pueda ver y se le pueda con-

ceder confianza. Ha de portarse con libertad y franqueza y debe poseer la medida necesaria de seguridad en sí mismo y equilibrio en sus contactos. Ha de saber decir lo justo en el momento oportuno. Ha de buscar el suficiente contacto con su gente. Con una persona excesivamente introvertida apenas podrá tomar confianza nadie, porque no se da a conocer. No se puede dirigir sólo desde la mesa y, por lo tanto, el contacto con sus colaboradores debe abarcar también otras esferas diferentes de las del trabajo. Las debilidades personales no tienen que ser motivo de falta de confianza y no es razonable tratar de camuflarlas de manera enfermiza.

Como consecuencia de la dependencia natural de los colaboradores con relación a su mando, aparece la necesidad de seguridad. Por lo tanto, quieren saber quién es y cómo es, cómo piensa y cómo actúa. Quieren saberlo para a su vez, prepararse y también para calibrar cómo reaccionará en determinados casos. Esta necesidad de seguridad ha de quedar satisfecha para que el colaborador pueda progresar hacia nuevas fases de desarrollo motivacional.

(Recuérdese la "escala de Maslow" respecto al número, variedad e intensidad relativa de

los impulsos: fisiológicos, seguridad, pertenencia, estimación, autorrealización).

En la satisfacción de la necesidad de seguridad hay una fuente esencial de confianza.

La confianza necesita tiempo para su desarrollo y está sujeta a la persona. Sólo cuando hay confianza existe el verdadero mando y, por consiguiente, hay capacidad de obtener rendimiento. Esto trae también como consecuencia los peligros de los cambios frecuentes de mando. Las personas que tienen personas a su cargo no pueden cambiarse con frecuencia y a discreción, sin que ello cree siempre preocupaciones, molestias y una ralentización en el desarrollo de las tareas.

b) Efectos de la confianza

La confianza es apreciada por ambas partes como un gran valor y fomenta el deseo, por ambas partes, y también el esfuerzo por conservarla no decepcionando a las otras personas. Esta es la auténtica relación de mando y la causa real de la eficacia en el trabajo.

En el colaborador esta relación da origen a un comportamiento disciplinado frente al mando y resto de compañeros de la unidad de trabajo. Se aprecia la confianza del superior a quien se estima y respeta. Se sabe que su confianza se basa en ser apreciado y respetado por

él. Por lo tanto, se comporta de tal manera que se puede tener la cabeza levantada ante sus conocidos objetivos de trabajo y sistemas de medida. Se comporta de tal forma que no sea decepcionada su confianza. Por el inconsciente deseo de no decepcionar la confianza de su superior estimado, se admiten y aceptan las durezas de las exigencias del trabajo. La confianza constituye una importante base de la propia conciencia como colaborador y de la propia posición dentro del grupo. Entonces se hace todo lo posible por mantener esta aceptación y confianza.

A la inversa, también el mando nota que su influencia sobre el equipo se basa exclusivamente en la confianza que él brinda y que se le otorga a él. Para el mando, la confianza en su equipo es la base más importante de su posición, porque significa la disposición de sus colaboradores en seguirle. Por lo tanto, también él hace lo posible para no poner en peligro esta confianza, sino para conservarla. Debe saber, no obstante, que muchas veces estará obligado a aprovecharla y utilizarla en actos o medidas poco populares. Así pues, también él se portará de manera disciplinada, corresponderá a las exigencias que él mismo establece y en cumplir las tres exigencias

básicas de la confianza que hemos enumerado al principio.

Se verá obligado a convertirse en un ejemplo. He aquí otro importante aspecto pedagógico de la función del mando.

Tanto la confianza como la disciplina se basan en la mutualidad. En cada lado se recibe confianza y se da confianza. Y por cada lado esta confianza se transforma en disciplina, aumento de las fuerzas, desarrollo, motivación para el rendimiento y afán propio por ser cada vez más útil. Sin confianza, el ejemplo es muy poco eficaz.

Todos los que participan viven esta confianza como un elemento portador de fuerzas adicionales, beneficio humano y satisfacción personal. Para ambas partes es fuente de energía para la disciplina para la autoeducación, para la responsabilidad activa y para el rendimiento en la tarea común a desarrollar.

El poder del mando

El mando necesita influencia sobre los mandados. Para ello necesita el poder. Este poder del mando puede tener diversas procedencias:

Puede basarse en el poder de su posición jerárquica y su poder coercitivo (poder disciplinario). Este poder le viene de la delegación o

transferencia del mismo por los superiores o por la empresa. Se basa en la confianza que la empresa deposita en la persona autorizada (apoderado). Es el poder de arriba, el poder formal, la autoridad "de oficio".

Puede basarse en la confianza de los colaboradores. Entonces se deriva de la persona que manda, de su dignidad, de la confianza que sepa transmitir y, desde luego, de su relación con los colaboradores. En este caso hablamos de "autoridad" (poder) desde abajo, el poder informal, la autoridad personal. No siempre existe. Los romanos hablaban y distinguían entre "potestas" y "autoritas". El poder viene de arriba; la autoridad viene de abajo. Ambas son necesarias. Si falla una de ellas, el mando está incompleto.

También puede basarse el poder en una situación general determinada que condiciona todavía más las dos fuentes de poder que hemos dicho. Me refiero al caso que se da cuando hay una impotencia especial de los colaboradores. Por ejemplo, la dependencia del económicamente más débil en tiempos de gran paro; la del recluta forzoso que debe renunciara su libertad civil y someterse a disciplina., puede ser también debida a *deliberada y consentida falta de formación* y por tanto falta de la debida competencia. En estos casos

el uso del poder es algo muy parecido al chantaje.

Habitualmente el poder del mando sobre los colaboradores tiene partes de las tres fuentes citadas. El problema está en el porcentaje o cantidad dominante de cada una.

Si existe el suficiente poder formal y además dependencia de los subordinados por otras razones que la confianza mutua, el mando se basará preferentemente en la obligación y su éxito será reducido. Con mucha frecuencia se ha interpretado así el mando en el pasado. Pero no es este el tipo de mando que preconizamos-, en el mejor de los casos, se trata simplemente del mero ejercicio de los derechos y obligaciones del superior, del poder de dar órdenes y de la obediencia forzosa. En estos casos no es probable que haya la suficiente satisfacción de los objetivos y necesidades personales, la motivación es baja o nula, el mando es malo.

La autoridad o poder más importante del mando es la confianza de los subordinados. Esta confianza hace posible el mando eficaz y exigente, activa e incrementa las potencias personales existentes y desarrolla otras nuevas. Solamente este poder es pedagógicamente eficaz.

El inevitable poder del mando no es más que un anticipo para el momento en que se haya conseguido la confianza. El fiarse continuamente del poder del cargo, incluso invocarlo, es algo estúpido. Con el poder sólo no se puede dirigir nunca. Puede ser válido en todo caso como última salida en casos de emergencia, contra una mala intención, etc. Cuando se hace frecuentemente uso de este poder, es señal de que el mando en sí ha fracasado. Incluso cuando se deban tomar medidas disciplinarias contra individuos, deben ser llevadas adelante por la confianza y el consentimiento de una positiva mayoría de la unidad de mando.

Quien continua o habitualmente infrinja los baremos comunes, se coloca a sí mismo fuera de ellos. Entonces es precisa la medida disciplinaria y ésta es solamente una mera ejecución de la voluntad del grupo a través de su superior autorizado.

El mando no debería basarse en la falta de libertad de los mandados. Al contrario, la confianza, hemos dicho, es mutua. Si el mando no empieza por dar confianza, por delegar parte de su poder, por repartir su capacidad de hacer cosas, tampoco recogerá confianza, realizaciones, satisfacción del equipo. El auténtico mando confía en sus hombres, "errores

incluidos". Quiere decir esto que los errores servirán para aprender y corregir. Donde más aprende el hombre es en los propios errores debidamente analizados. Los errores son subsanables-, las malas actitudes son el cáncer de las relaciones de trabajo. Probablemente será en las actitudes donde el mando tendrá que esforzarse más en cantidad de tiempo y en calidad de acciones.

La libertad de los subordinados tiene su tope en las actitudes no conformes con el espíritu de colaboración, interdependencia, etc. La relación de confianza del mando se debe transformar en autoridad coercitiva en los casos recalcitrantes de actitudes no convenientes, desconsideradas para con el grupo humano de trabajo.

Responsabilidad del mando

Un problema básico del mando consiste en que es responsable de cosas que él mismo no realiza, que realizan otros por él y que además tienen la libertad de hacerlo de forma distinta a la deseada por el mando, o diferente de como él las hubiese hecho. Esta concepción plantea dos preguntas inmediatamente:

a) ¿Hasta qué punto el superior es responsable de tareas cuya realización ha delegado en los subordinados?

b) ¿Cómo puede asumir responsabilidad por tareas que él mismo no lleva a cabo?

Ambas cuestiones apenas podrían contestarse satisfactoriamente con la habitual idea que se tiene de la responsabilidad. Si se ve la responsabilidad directa e inseparablemente unida a los hechos, un superior no puede tener la responsabilidad que haya delegado. No puede ser responsable de cosas que él no ha hecho. Esta manera de pensar descargaría al superior de toda responsabilidad en las tareas delegadas. Pero esta manera de pensar no satisface hoy a nadie.

La responsabilidad parcial es delegable y conveniente en debidas formas. Precisamente la principal responsabilidad de la delegación es saber a quién y cómo se delega para saber por quién va a responder más tarde el propio jefe. El buen jefe, aun delegando parte de la responsabilidad en los subordinados, sigue sintiéndose responsable, y actúa como tal, de lo que sucede en los niveles subordinados.

La idea de la indivisibilidad de la responsabilidad es solamente una teoría irreal que procede de la exigencia mal entendida (moral, ética, etc.) de poder tener para todo siempre "un culpable".

Por ello se ha intentado dividir la responsabilidad total en responsabilidades de mando en el superior y de ejecución en el subordinado. La responsabilidad del mando queda garantizada si se ha escogido bien al colaborador, si se le ha formado correctamente, equipado e instruido adecuadamente, si se le han dado los encargos perfectamente y los ha comprendido, si el control de la realización ha sido oportunamente realizado y la cumplimentación de los plazos, costes, etc. suficientemente controlada. Si todo esto se ha hecho bien, el superior no puede ser responsable de los fallos que surjan.

La responsabilidad de la ejecución se garantiza si dentro de este margen de condiciones y posibilidades se ha procedido con el suficiente cuidado, manteniendo las normas de procedimiento, etc. Si las normas estaban equivocadas o fueron no correctas, evidentemente la responsabilidad no debe achacarse al realizador.

Ahora bien, tal división de la responsabilidad es, sin duda, factible, pero no satisface enteramente y sólo es posible teóricamente. Porque ¿quién puede juzgar en cada caso individual, qué funciones del mando fueron aplicadas correctamente o no, y en qué grado de

suficiencia? Pueden ocurrir multitud de casos y pormenores.

¿Quién puede juzgar, por ejemplo, y comprobar si el superior se ha comportado de tal forma que pudo originar o no la confianza necesaria para el correcto comportamiento del colaborador? ¿Quién va a juzgar si está lo suficientemente capacitado para infundir confianza?

Existiendo una buena colaboración entre ambas partes, será difícil distinguir dónde empieza la responsabilidad de uno y dónde acaba la del otro.

Hay que considerarla la mayoría de las veces como una responsabilidad común.

Probablemente es, por lo tanto, correcto no dividirla responsabilidad por el contenido, sino diferenciarla por la causa, hablando quizá de una responsabilidad indirecta del que manda y directa del que realiza.

Se renuncia entonces a aclarar qué componentes de la responsabilidad pertenecen a la indirecta y cuáles a la directa. No se efectúa ninguna limitación al contenido de la responsabilidad. Ambos afectados son responsables de todos los aspectos parciales de la realización, sólo que cumplen con una responsabilidad desde diferentes puntos y por diferentes

vías. En este sentido la responsabilidad es común.

En el estilo de mando cooperativo, el colaborador responde también por las decisiones de su superior a través de su asesoramiento (responsabilidad indirecta hacia arriba) y el superior sigue siendo responsable indirectamente del actuar del colaboradora través de sus posibilidades de influencia en los actos de su subordinado (responsabilidad indirecta hacia abajo). En esta actitud se fundamenta la comunidad de rendimiento y responsabilidad de una "unidad" de mando y el carácter de doble vía del mando.

También la responsabilidad es mutua. El superior no debe tener la posibilidad de quitarse todo de encima señalando, en el caso de una delegación, la "responsabilidad de ejecución". Frente a su propio superior, sigue ilimitadamente responsable de todo lo que sucede dentro de su sector de responsabilidad. Hacia fuera sólo responde de lograr con sus colaboradores los objetivos propuestos. Todo superior debe sentirse responsable de las cosas que hagan sus colaboradores, incluso si les ha delegado la responsabilidad en gran escala. Un superior que no piense así, ni sienta así, no podrá con su tarea.

Concibiendo así la responsabilidad del mando, no es posible que un superior de nivel inferior, por un fallo dentro de su sector, trate de disculparse señalando la mala calidad de sus colaboradores. Para dirigir dentro de su departamento no hay disculpas, a no ser que se basen en condiciones deficientes cuya cumplimiento le haya sido negada desde arriba, a pesar de solicitarlas a tiempo. Con la advertencia acerca de la mala calidad de sus colaboradores, demuestra que no supo solucionar el problema o detectarlo a tiempo y formar a los hombres y, por lo tanto, que tiene deficiencias como superior.

En la cuestión de la responsabilidad de un superior, hay que tener en cuenta que alguien sólo puede ser responsable de las cosas o sucesos en los que puede influir, frente a los cuáles tenga la libertad y tal vez la obligación de influir de un modo constructivo. Existe responsabilidad cuando, aparte de la libertad, se ha dado también la orden para tal influencia.

El superior debe tomar y aprovechar toda influencia que sea necesaria para asegurar el éxito de su tarea. En este sentido justamente puede ser responsabilizado por todo lo que exista en su sector. Un límite a sus responsabilidades habría que verlo únicamente cuando su inmediato nivel haya decidido en contra de sus

intenciones o ideas, asumiendo, por lo tanto, las responsabilidades ellos mismos.

La responsabilidad está ligada a personas. No se puede pensar en una responsabilidad anónima.

4. El mando sobre las personas y el dominio sobre las cosas

En el triángulo "mando-colaborador-tarea objetiva", que hemos mencionado, únicamente a través del colaborador (por el "rodeo" a través de los colaboradores) podrá solucionarse bien la tarea material adjudicada al equipo, a la unidad de mando. La tarea material sólo podrá ser resuelta con éxito si previamente ha sido resuelta bien la tarea humana, pedagógica y motivadora, con los colaboradores. Cuanto mejor se haya resuelto la tarea humana, tantas menos preocupaciones producirá la tarea material. La tarea humana, como condición "sine qua non", se encuentra por delante de la material y por tanto es más importante. Recuérdese que el mando no debe ser quien haga las cosas, sino que otros las hagan, manteniendo él la responsabilidad y además repartiendo los éxitos y adjudicando los elogios por los logros conseguidos.

El éxito material depende mucho más de estas condiciones que de otras muchas porque todas las demás sólo pueden ser creadas y realizadas precisamente a través de los colaboradores. El reconocimiento de esta relación se diferencia notablemente de la opinión y costumbres tradicionales admitidas hasta ahora de forma general en las empresas. Hasta hace muy poco se consideraba generalmente la tarea material en primer plano de la actividad de los superiores. El superior, el mando, se identifica en primer lugar con la tarea material. El foco de su atención estaba dirigido hacia el rendimiento material de forma directa, demasiado directa, con la consecuencia inmediata de que en el triángulo de relaciones "mando-colaborador-tarea material" se producía un círculo vicioso que arrinconaba cada vez más al colaborador (mando-tarea-colaboradores).

Con frecuencia se dejaba de toda atención la condición más importante para una solución satisfactoria de la tarea material. Como es evidente la tarea material se resentía y salía cada vez peor, entonces, el mando se preocupaba más intensa y directamente por la causa material y se dirigía al colaborador con más intensidad y énfasis, sólo desde el lado de la materia, sólo por la tarea material y frecuente-

mente en sentido negativo. Las dificultades se acentuaban. En estos casos el mando sólo veía al colaborador a través de la tarea, detrás de las cosas mismas. Sólo hablaba al colaborador cuando la tarea material, la cosa, lo exigía. El colaborador percibía inmediatamente que él estaba y contaba sólo por la tarea, a causa de la cosa, y que el mando por todo lo demás apenas se interesaba por él. Su papel exclusivo como "medio" para conseguir la finalidad material, como mero funcionario, se le restregaba (involuntaria e irreflexiva pero realmente) por su cara. Esto le hería y todavía infería más en sentido negativo.

La motivación de] colaborador frente a la tarea material, su bienestar y correcta posición frente a la tarea, exigen que se sienta también reconocido, estimado y visto en relación con la tarea como persona en su integridad. Cualquier otra forma de dirigirse al colaborador ha de herir humanamente y, por tanto, influye en su motivación.

En cuanto seres humanos, todos somos creadores de seres humanos y siempre tendremos entre nosotros el tipo de seres humanos que nosotros mismos hagamos.

Es preciso un desplazamiento de los centros de gravedad de la atención del mando. El superior no ha de ver al hombre, a la persona,

a través de la cosa, sino la cosa, la tarea, a través del hombre. Su interés ha de retroceder de la orientación directa (primero hacia la tarea material, la cosa) y dirigirla preferentemente al hombre como condición "sine qua non" de la tarea de las cosas, de los objetivos.

Para que las cosas salgan bien, primero, se han de establecer lazos con los hombres - incluso pactos, compromisos, retos y obligaciones mutuas.

En este enfoque es natural que el colaborador sea visto en su integridad humana y tomado en serio y esto quiere decir que ha de ser visto y ha de hablarse directamente con él por ser, hombre o mujer, persona humana. Porque el rendimiento que se espera de él y porque él mismo, para su satisfacción y motivación propia, exige que se emplee toda su persona y capacidades. Es decir, hay que cuidar que él también, como hombre en su integridad, adopte frente a la tarea una posición correcta y que sea equipado también en todos los aspectos humanamente adecuados para el rendimiento que se espera de él.

También hay que decir que, antes de este desplazamiento del interés, se cometió el error de juzgar al mando de un modo "corto de vista", demasiado directamente, sólo por el resultado de la tarea material que le fue con-

fiada y a veces para terminar de estropear las cosas únicamente a corto plazo. De aquí resultó que al mando sólo se le juzgó y era seleccionado únicamente por sus conocimientos materiales y su capacidad para el rendimiento material, y este énfasis por colocar exclusivamente en primer plano el interés "material" en la selección de] superior, en su tratamiento y en su juicio valorador, tenía una serie de consecuencias negativas:

Los mandos sabían exactamente que sus anteriores éxitos en el resultado material les habían proporcionado generalmente su ascenso y su promoción. De esta forma seguían muy ocupados en demostrar su capacidad de rendimiento material colocándola en primer plano. De este modo no podían salirse de su forma de pensar como encargados de una especialidad correcta. Creían que debían su posición de superior únicamente al hecho de que su rendimiento material personal fue mejor que el de sus colegas. Ello acarrea inevitablemente la creencia de tener que seguir demostrando que seguía poseyendo aquella superioridad material. La consecuencia inmediata era que ahora como superior tenía que ser siempre también frente a sus colaboradores el que mejor sabía y dominaba las materias objetivas a realizar. Esto se creía que

era la prueba esencial de la calidad del superior.

Esta forma de saberlo mejor es, sin embargo, la cualidad más inaguantable del superior en relación con los colaboradores porque no deja desarrollar la participación.

El superior está tentado de demostrar al colaborador continuamente que todo lo hace mal, quizá, aunque sólo sea para demostrarle al mismo tiempo que él sabe hacerlo mejor y puesto que, tal vez, sepa hacerlo mejor, le gusta además hacérselo mejor él mismo en lugar de dejar que se lo hagan sus colaboradores.

De este modo, éstos casi nunca podrían desarrollarse adecuadamente porque, como mejor se aprende, es por el análisis de los propios errores.

Cuando se actúa de la manera que hemos descrito, el superior es y sigue siendo, tanto en su forma de pensar como en su forma de actuar, real y exclusivamente, el encargado de una especialidad y nunca será un superior en su verdadero sentido.

Las fuerzas y valores de los colaboradores quedarán sin desarrollar ni explotar. Se impide su desarrollo personal y se les condena a la resignación. Cuando existan talentos se irán

descomponiendo en lugar de hacer desarrollarse y extenderse. La resignación y el rechazo se convierten en la postura natural del colaborador. Con ello ha fallado la tarea del mando esencialmente.

La capacidad más importante del colaborador (dentro de este esquema) consistía, hablando claro, en ser siempre más tonto que el superior. Y la realidad es que el arte del mando consiste en apañarse con sus colaboradores de tal modo que éstos entiendan de sus materias y las dominen bastante más que el mismo superior. Este no debe sentir siquiera la tentación o el deseo de entender mejor las cosas o hacer mejor las tareas materiales individuales o las cuestiones especiales que sus, colaboradores.

El mando debe saber soportar el depender en estas cosas de sus colaboradores porque, sólo entonces, trabajará con ellos de forma correcta y enriquecedora y les dejará el "margen de libertad" necesario para el desarrollo de su creatividad, iniciativa y capacidad de adquirir compromisos y correr riesgos con valentía.

El superior siempre tendrá una posición fuerte y siempre podrá soportar, en determinadas cuestiones especiales, algo esencial,

dada su visión más amplia, para llegar en conjunto a decisiones más acertadas.

Naturalmente que tampoco puede objetarse nada en los casos en que verdaderamente el mando entienda de ciertas cosas más que sus colaboradores. Esto debe ser incluso la regla deseada. Pero con una advertencia: el superior no debe jugar con ello sin necesidad. Los colaboradores ya se dan cuenta de ello sin que se les haga notar ni reconocer. Y en estos casos si el superior ha de hacer caso de ello, si ha de explotar alguna vez sus mejores facultades o experiencia, entonces, que lo haga con un sentido de ayuda y participación y no con el tono de "saberlo mejor". En este caso estoy seguro que sus facultades y cualidades siempre serán reconocidas por sus colaboradores con alegría, sin reservas y con cierta admiración positiva y beneficiosa.

Cuando un mando piensa y actúa como encargado de una determinada especialidad, le induce también a ocuparse él mismo de determinadas cuestiones materiales concretas. Esto, con toda seguridad, conducirá a una sobrecarga y al aislamiento ya que la colaboración de sus gentes se reducirá y limitará. La inevitable ansia, en estos casos, del superior por demostrar siempre que es imprescindible, por apoyarse en sus mayores conocimientos en

la materia intensificará el incremento hacia lo negativo.

Una característica esencial de la tarea del mando consiste en ser responsable de cosas que hagan otros y para las cuáles, aquellos, los colaboradores, tengan la libertad de hacerlo mal ("error incluido"). En este punto se sitúa el verdadero problema de las relaciones mando-colaborador-tarea. Pero esta responsabilidad del superior, siempre y exclusivamente, se lleva a cabo a través del aparente "rodeo" de la tarea pedagógica con el colaborador. Este no está detrás, sino delante de la cosa, de la tarea, mirando desde el superior.

Por lo tanto el colaborador se convierte en la primera y más importante tarea personal del mando. Porque sólo a través de la adecuada solución de la primera y esencial "tarea", a realizar en el colaborador, podrá realizarse la segunda: la tarea material.

Es natural que la tarea material causará muchas menos preocupaciones si previamente se ha resuelto correctamente la tarea de mando pedagógico en el colaborador.

Como consecuencia de todo esto, resulta forzosamente necesario otro baremo para escoger adecuadamente a los mandos y para juzgar su aptitud.

El perfecto dominio, o simplemente el conveniente, de la tarea material confiada al superior no debe quedar olvidado. Pero debe colocarse en primer plano la capacidad del mando para crear condiciones en el colaborador para que éste afronte con ganas su tarea, con compromiso y con ciertos riesgos.

La unidad de la función de mando no sólo exige que se creen y dispongan las adecuadas condiciones personales de rendimiento en los colaboradores. Hay que poner a punto y con suficiencia, racionalmente y a tiempo, las condiciones materiales para realizar con éxito la tarea en forma de medios auxiliares, instalaciones, información, condiciones ambientales de espacio y otras muchas más. En todo ello hay componentes de la tarea del mando. Las condiciones materiales deficientes pueden ser compensadas hasta cierto punto, por buenas condiciones humanas. Al revés es imposible.

En la tarea de mando se integran acciones como: planificar, organizar, coordinar y dirigir la distribución de tareas parciales y actividades relacionadas, la marcha de los trabajos, así como la conjunción material y temporal de los hechos, tareas, informaciones, documentos y personas. Esta tarea siempre tiene aspectos humanos y materiales ya que, son hombres y cosas que han de ser puestas en óptimas rela-

ciones mutuas para conseguir un fin común y la tarea se alcance con éxito.

5. El mando y la fijación de objetivos

El mando ante la fijación de objetivos y la motivación de sus colaboradores

La fijación de objetivos como tarea del mando tiene una importancia dominante. El marcar y señalar metas y coordinar su ejecución es la base de la existencia de una conjunción de personas. Es la base de la predisposición a la actividad y de la motivación de los colaboradores frente a las metas establecidas. Es la base para organizar la actividad de todos hacia la meta común. Es la base para satisfacer a un grupo de personas a través del éxito en la tarea común.

Este papel dominante de la fijación de objetivos trae consigo y pone de manifiesto también la importancia tan destacada que tiene el asignar a cada colaborador tareas y objetivos específicos.

La fijación de estos objetivos debe reunir una serie de condiciones:

a) Deben estar pensados. Planeados hasta el final, tanto en las condiciones y circunstancias previas como en sus consecuencias. Han de

aclarar las preguntas de “qué es lo que se quiere alcanzar”. Las circunstancias y limitaciones previas han de estar aclaradas, previstas. Deben ser, aunque difíciles, objetivos alcanzables, realizables.

b) Claramente formulados, justificados, explicados. Deben estar especificados y ampliados también en su relación con otros campos, áreas y con los objetivos superiores o generales de los que forman parte.

c) Deberán ser comprendidos y aceptados por quienes han de ejecutar los diferentes trabajos. Y también deben ser reconocidos, aprobados y aceptados por todos ellos. Este reconocimiento y aceptación es la condición definitiva y decisiva para motivar a la persona frente a la tarea y por tanto para favorecer un buen rendimiento.

d) Han de estar dotados de baremos de medida y de normas para decisiones delegadas, de normas de actuación y corrección, de bases amplias y claras para el comportamiento. En el correcto establecimiento de los cometidos y tareas está, por lo menos según mi experiencia, la mayor parte, más de la mitad del éxito.

e) Los objetivos deben estar integrados dentro de un sistema general de “alabanzas y

censuras” y de información posterior de los resultados alcanzados.

Así pues los objetivos deben ser públicos, conocidos y aceptados por los ejecutantes. Deben ser suficientemente estables y mantenidos durante su ejecución. Modificados únicamente a través del conocimiento de las desviaciones para corregir los desfases y desviaciones.

El sistema de “alabanzas y censuras” también debe ser conocido por todos. El empleado debe saber cómo y cuándo y por quién va a ser medido y cuáles pueden ser sus premios o correcciones. Y este sistema de “alabanzas y censuras” debe permanecer estable durante la realización de la tarea. Las exigencias que se planteen han de ser “difíciles pero alcanzables” para producir estímulo, superación y sean motivadoras. Y el sistema de “alabanzas y censuras” deberá reaccionar dentro del horizonte de esperas del empleado. Lo más inmediato posible a la consecución de los objetivos. Si el premio no se otorga al poco tiempo de alcanzar la meta pierde su eficacia y significado e incluso puede hacerse contraproducente.

Capacidad y motivación para el rendimiento

Una condición decisiva para la existencia de cualquier empresa es su rendimiento. Una empresa vive de lo que rinde y no para que rinda. Lo mismo puede decirse del beneficio: es la condición para sobrevivir una empresa pero no su única meta. El rendimiento de una empresa se basa en el rendimiento de todos y cada uno de sus colaboradores: en la calidad, cantidad y eficacia de este rendimiento.

En toda empresa, mando quiere decir por lo tanto, mando hacia el rendimiento.

El rendimiento se basa entre otros en los siguientes fundamentos:

- En las condiciones materiales para el rendimiento. En este caso la misión del mando consiste en proporcionar y fomentar las condiciones necesarias para lograr un buen rendimiento y optimizarlas (condiciones organizativas, informativas, espacio, medios, técnicas, etc.)

- En las condiciones humanas del rendimiento. Aquí hay que distinguir entre la aptitud, la capacitación y capacidad para rendir (resultante de las dotes existentes, de la formación, experiencia, etc.) y la actitud, disposición interior para rendir (actitudes ante el esfuerzo solicitado y buena voluntad frente a

la causa que siempre son resultado de la motivación adecuada ante la tarea marcada.

Así pues, una tarea esencial del mando es la de asegurar y optimizar las condiciones para el rendimiento y al mismo tiempo es casi todo lo que puede hacer para que rindan sus colaboradores.

Las condiciones materiales para el rendimiento no se crean sino que se van haciendo, poco a poco, preparando los medios necesarios para la activación y por medio de la organización del trabajo. Crear buenas condiciones materiales para el rendimiento es, al mismo tiempo, una aportación importante para la motivación frente a los objetivos y exigencias.

La capacitación de los colaboradores quiere decir que hay que formar y cuidar minuciosamente la preparación personal de todos ellos. Esto incluye:

- Selección y colaboración de las personas de acuerdo con aptitudes frente a las exigencias de su cometido.

- Instrucción y formación para desarrollar las aptitudes existentes.

- Fomentar las actitudes de aceptación y reto personal ante la tarea.

En la capacitación del colaborador hay que distinguir dos fases:

La primera es el esfuerzo obligado en el superior de capacitar, cada vez más, al colaborador para su cometido actual. Esto es algo obvio, está a la vista y debería ser algo elemental: desarrollo de aptitudes.

La segunda fase es el esfuerzo del superior por conseguir el despliegue general de todas las actitudes útiles del colaborador hasta sus límites, hasta el límite de sus posibilidades de desarrollo: Desarrollo de actitudes.

Ambas fases sirven para capacitar al colaborador para futuras tareas de mayor rango y envergadura.

Resultan en la práctica una aportación decisiva para la motivación del colaborador y son al mismo tiempo el mayor servicio al hombre y a la empresa. Únicamente este trabajo seguido día a día garantiza la sucesión adecuada de sus mandos y superiores. Y son al mismo tiempo la mejor prueba de si una persona tiene o no elevadas dotes de mando.

Tanto más forma y capacita un mando a sus colaboradores tanto mejor mando es. Quien más forma y capacita a sus hombres es el más apto para promocionar. Cuanto más formados y capacitados tiene un mando a sus colabora-

dores más fuerte y valioso es para la empresa. Por tanto es al que se deben dar más o futuras responsabilidades.

La motivación de los colaboradores significa cuidar que los colaboradores tengan voluntad de rendir, que estén dispuestos a emplear sus facultades. Significa despertar el deseo de rendir (si es que no existe o al menos no suficientemente), cultivar, fomentar, acrecentar la ilusión y el entusiasmo, la disposición para rendir. La motivación del colaborador frente al rendimiento que se le exige se realiza abordando todos los incentivos adecuados para el rendimiento en el colaborador y creando condiciones adecuadas para rendir.

En cada persona duermen un gran número de motivos para el rendimiento. Por ejemplo:

Motivos directos para rendir: Ambición de trabajar, voluntad de realizar cosas, deseos de aprender, ambición en sí misma, confirmación de sí mismo, conciencia de] valor, necesidad de desarrollo, necesidad de responsabilidad.

Motivos indirectos para rendir: beneficio, ingresos, afán de dominio, seguridad, etc.

La tarea del mando en este aspecto consiste en no dejar dominar ninguno de estos motivos unilateralmente sino llevarlos, a ser posible, en

unas proporciones compensadas para que actúen correctamente.

En el pasado muchos mandos cometieron el error de pensar que en el beneficio estaba el único motivo eficaz para rendir. Fue un gran error dirigir con este concepto y dedicarse exclusivamente a este motivo. Ello llevó a que todos los demás motivos, los más positivos para el rendimiento, quedaran ocultos, cubiertos y acabaron finalmente sucumbiendo.

Contrariamente a esta opinión nos consta que la mayoría de las personas posee un volumen considerable de buena voluntad y buenos motivos para rendir en su misma textura humana.

Un mando debe saber crear alegría en el trabajo y satisfacción en la empresa. Ambas cosas son también condiciones importantes para un buen rendimiento.

Cuando los mandos no tienen en cuenta estas cosas que hemos dicho, el resultado más triste de un mando que falla en este sentido es que la buena voluntad de los colaboradores no llega a dar frutos. Lo que es lo mismo, produce RESIGNACION. Significa destrucción y frustración de todos los motivos de rendimiento a excepción del más pobre y elemental: el ir por el beneficio material. Cuántos colaboradores,

sobre todo en empresas grandes, hasta en posiciones elevadas, existen que han abandonado ya desde hace mucho tiempo la fe en la utilidad de su trabajo, o la esperanza del éxito de sus esfuerzos y que en su trabajo sólo se mantienen con el consuelo de que al final de mes, al menos, habrá la paga.

Organización del trabajo

Organización significa preparación de una actividad eficaz conjunta.

Toda actividad en conjunto exige:

- Reparto del trabajo en tareas parciales, objetivos parciales y directrices para las tareas delegadas.
- Clasificación de las funciones (concentración en unidades practicables de mando, formación de grupos, estructura de mando).
- Coordinación material y temporal de las tareas repartidas.
- Asegurar la información (informaciones generales con metas y particulares sobre la tarea a cumplir e informaciones en general en todas las direcciones relacionadas).
- Información sobre la marcha del trabajo y de la organización.

- Asegurar las condiciones materiales óptimas para el rendimiento (en otra forma de material, máquinas, equipos, herramientas, métodos, etc.).

Todas ellas son tareas específicas de cada mando y en ellas los especialistas de la organización o de la preparación del trabajo sólo juegan un papel auxiliar y siempre a instancias y bajo petición del mando responsable.

Por otra parte es la mejor manera de que el trabajo de los especialistas en organización sea aprovechado al máximo. Cuando es solicitado por el responsable, cuando cuenta con su respaldo, cuando el propio mando es el impulsor de toda la organización de su área todo el personal lo asume como algo propio y no como una imposición ajena al equipo.

Comprobación, garantía y comunicación de los éxitos

Significa en primer lugar que han de alcanzarse los objetivos propuestos de una manera razonable y suficiente. El conseguir los objetivos es imprescindible para mantener la cohesión y la existencia de un equipo motivado frente a la tarea común.

Los objetivos han de resultar alcanzables en el tiempo. La satisfacción del equipo por el éxito al alcanzar los objetivos es una condición

indispensable para mantener la motivación en toda actividad.

El mando desaparece, se quiebra, se rompe si continuamente falla en el alcance de sus objetivos o no hay éxitos en la tarea.

Esto exige obligatoriamente la comprobación y la comunicación del éxito. La comprobación de] éxito significa el control y el reparto del mismo. Supone la existencia de medidas objetivas de control y previamente la aceptación de los objetivos.

El control, en este caso, aparece aquí bajo otra óptica que la habitual. El control es, en este caso, una condición necesaria para el rendimiento y no sólo y meramente como un a vigilancia del rendimiento. No es un control "de", sino un control "para" el rendimiento y la motivación.

Hemos de entender el control, aprender a entenderlo y a manejarlo, no exclusivamente como un medio para hallar los fallos, es decir, para comprobar todo lo contrario del éxito y para reproches frente a la persona responsable, sino por lo menos igualmente como medio para comprobar el éxito como premisa para su reconocimiento. Tanto para uno mismo como para otras personas. Este reconocimiento es vital y también es una condición

esencial para la motivación. Sin reconocimiento, a la persona únicamente le queda resignación. Cuando el control halla fallos, no se deben plantear en el sentido de una crítica censuradora sino que se debe emplear como ayuda. El objetivo del control es, entonces ver y analizar las causas de los fallos y evitar que se vuelvan a repetir. Donde más aprende el hombre es en el análisis de sus propios errores. El reproche de algo reflejado como culpa, en lugar de error, no ayuda a nadie sino, más bien, al contrario produce una reacción de rechazo.

Por último permitidme, queridos y sufridos lectores, una última recomendación: Toda censura sea en privado y toda alabanza sea pública. Es elemental pero si la practicáis veréis sus resultados.

NOTA BIOGRAFICA

Manuel López Merino es Director General de la Caja de Ahorros Municipal de Pamplona. Posee una amplia experiencia empresarial en actividades de planificación, control y dirección, a la cual une un intenso y fecundo trabajo de investigación sobre estos temas.