

LIDERAZGO

Liderazgo es una preocupación constante para aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tienen asignadas. La presente recopilación, compuesta por ocho de los artículos más influyentes publicados sobre esta materia en la prestigiosa revista Harvard Business Review, reúne a autores que ponen en tela de juicio muchas de las ideas que se tienen desde hace tiempo sobre las verdaderas fuentes de poder y autoridad en el mundo de la empresa.

Los títulos de la selección de artículos de esta obra son:

El trabajo del directivo: Folclore y realidad

Lo que de verdad hacen los líderes

Directivos y líderes: ¿Son diferentes?

La disciplina de fortalecer el carácter

Los sistemas de liderazgo de los consejeros delegados

El lado humano de la gestión

El trabajo del liderazgo

¿Qué fue del directivo que asumía el mando?

Serie Harvard Business Review

Esta serie ha sido diseñada para ofrecer a los directivos y profesionales la información fundamental que necesitan para seguir siendo competitivos en un mundo que se mueve con gran rapidez. Incluye artículos escritos por los más destacados pensadores, y por las estrellas más prometedoras, cuyas opiniones apuntan a un cambio de definición en la concepción que tenemos sobre los negocios.



Harvard Business Review - LIDERAZGO -

Harvard Business Review



LIDERAZGO

H. MINTZBERG - J. P. KOTTER - A. ZALEZNIK

J. L. BADARACCO, JR. - C. M. FARKAS

S. WETLAUFER - T. TEAL - R. A. HEIFETZ - D. L. LAURIE

N. NOHRIA - J. D. BERKLEY



9 789508 157019

DEUSTO

DEUSTO

El trabajo del directivo

Folclore y realidad

HENRY MINTZBERG

Resumen

HBR VUELVE A PUBLICAR PERIÓDICAMENTE ARTÍCULOS «CLÁSICOS» que tienen por lo menos quince años de antigüedad y que han demostrado que su valor perdura.

En este caso, presentamos un análisis en profundidad de lo que realmente hacen los directivos. Publicado originalmente en el número de julio-agosto de 1975, el estudio de Henry Mintzberg sigue respondiendo a las necesidades de los lectores. Las solicitudes de reimpresión durante los últimos dos años han ascendido a más de 22.000.

Henry Mintzberg pregunta, «¿En qué consiste el trabajo del director de empresa?» Después de hacer su propio estudio con cinco directores generales y de analizar otros estudios sobre directivos y su manera de trabajar, llega a la conclusión de que el trabajo directivo abarca funciones interpersonales, informativas y decisorias. Llevar a cabo estas funciones requiere un cierto número de aptitudes: ser capaz de desarrollar las relaciones entre colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información y

difundirlas, tomar decisiones con información escasa o ambigua y distribuir recursos.

El autor utiliza otras investigaciones además de la suya para presentar una serie de hechos documentados que echan por tierra los mitos sobre los directivos y su manera de trabajar. Finalmente, sostiene que un buen directivo es una persona introspectiva y propone una serie de preguntas diseñadas para ayudar a los directivos a analizarse a sí mismos y a su trabajo.

Mintzberg también contribuye con un comentario en el que explica su perspectiva del asunto quince años después.

SI PREGUNTAMOS A UN DIRECTIVO en qué consiste su trabajo, lo más probable es que nos diga que él es quien planifica, organiza, coordina y controla. Pero miremos después lo que hace, y no nos sorprendamos si no encontramos mucha relación entre lo que vemos y estas cuatro palabras.

Cuando un director recibe una llamada que le informa de que un incendio ha destruido una de sus fábricas, y aconseja tratar de buscar un arreglo temporal para seguir sirviendo a los clientes a través de una filial extranjera, ¿está este directivo planificando, organizando, coordinando o controlando? ¿Qué podemos decir del acto en el que entrega un reloj de oro a los empleados que se jubilan? ¿O cuando asiste a una conferencia para encontrarse con sus colegas de profesión y vuelve con una idea interesante acerca de un nuevo producto para que sus empleados la estudien?

El hecho es que esas cuatro palabras, que han dominado el vocabulario directivo desde que el francés Henry Fayol las introdujo en 1916, nos aclaran poco acerca del trabajo real de un directivo. En el mejor de los casos, nos

ofrece ciertos objetivos generales que los directivos persiguen en su trabajo.

El campo de la dirección, tan dispuesto al progreso y al cambio, no se ha planteado seriamente durante más de medio siglo la pregunta básica: ¿en qué consiste realmente el trabajo del director de empresa? A falta de una respuesta adecuada, ¿cómo podemos enseñar dirección de empresas? ¿Cómo podemos diseñar unos sistemas de planificación e información para directivos? ¿Cómo podemos siquiera mejorar la práctica de la profesión?

Nuestra ignorancia de la naturaleza del trabajo directivo se refleja de formas diferentes en la organización moderna: en la expresión satisfecha del director de empresa que cuenta no haber asistido a un solo programa de formación de directivos;

¿En qué consiste realmente el trabajo del director de empresa? A veces ni ellos mismos lo saben.

en la rotación de los planificadores de la empresa, que nunca entendieron del todo lo

que la dirección quería; en el polvo acumulado sobre el ordenador olvidado en un rincón, porque los directivos nunca utilizaron el bonito equipo MIS* *on-line* que algún analista pensó que necesitaban. Y, más importante quizás, nuestra ignorancia se demuestra en la incapacidad de nuestras grandes sociedades para enfrentarse con sus problemas más serios de política. (Ver: «Comentario retrospectivo», en la página 31.)

De alguna forma, en la carrera por la automatización de la producción, el uso de la ciencia de la dirección de empresas en las áreas funcionales del marketing y las finanzas, y la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento al problema de la motivación del trabajador, hemos olvidado al director, la persona a cuyo cargo está la organización o una de sus subunidades.

Mi intención en este artículo es simple: hacer que el lector olvide las palabras de Fayol y conozca una descripción más válida y útil del trabajo directivo. Esta descripción es el resultado de una revisión y síntesis de las investigaciones realizadas sobre el empleo que hacen de su tiempo diferentes directores de empresa.

En algunos de estos estudios, los directivos fueron observados a fondo; en otros, los mismos directivos llevaban un diario detallado de sus actividades; en unos pocos, fue posible analizar sus archivos. Se estudió a todo tipo de directivos: encargados, supervisores de fábrica, directores de personal, directores de ventas, administradores de hospital, presidentes de sociedades o naciones, e incluso jefes de bandas callejeras. Estos «directivos» trabajaban en Estados Unidos, Canadá, Suecia y Gran Bretaña. (Ver: «Investigación sobre el trabajo del directivo», página 29.)

La síntesis de estos resultados refleja un cuadro interesante que difiere del punto de vista clásico de Fayol tanto como lo hace un cuadro cubista de uno del Renacimiento. En cierto sentido, esta imagen le resultará obvia a cualquier persona que no haya pasado ni un solo día en el despacho de un directivo, ya sea delante o detrás de la mesa. Pero, al mismo tiempo, la imagen pone en duda gran parte del folclore que venimos aceptando sobre el trabajo del director de empresa.

Folclore y realidad del trabajo del directivo

Hay cuatro mitos acerca del trabajo directivo que no pueden sostenerse tras un examen a fondo de los hechos.

Folclore: El directivo es un planificador reflexivo y sistemático. Existen demasiadas pruebas sobre esta cuestión, pero ni una sola a favor de esta afirmación.

Realidad: Un estudio tras otro demuestra que los directivos trabajan a un ritmo agotador; que sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad; y que son mucho más aficionados a la acción que a la reflexión. Consideremos estas pruebas:

La mitad de los asuntos de los que se ocuparon los cinco altos ejecutivos de mi estudio duraron menos de nueve minutos y sólo un 10% de los mismos duró más de una hora¹. Un estudio sobre 56 encargados estadounidenses descubrió que, por término medio, atendían 583 asuntos en cada turno de ocho horas, lo que supone un promedio de uno cada 48 segundos². El ritmo de trabajo de los altos ejecutivos y de los encargados era agotador. Los altos ejecutivos tenían que atender un flujo continuo de visitas y cartas desde el momento en que llegaban por la mañana hasta que dejaban la oficina por la tarde. Los descansos para tomar café y para comer eran también tiempo de trabajo, y sus subordinados, presentes en todo momento, parecían robarles todo minuto libre del que podían disponer.

Un estudio de los diarios de 160 directivos británicos altos y medios, descubrió que sólo una vez cada dos días trabajaban más de media hora sin interrupción³.

Un 93% de los contactos verbales de los altos ejecutivos de mi estudio eran reuniones informales sobre la marcha. Sólo dedicaban un 1% de su tiempo a rondas de observa-

¿Cuántas veces puede trabajar durante media hora sin interrupción? ción sin tiempo límite. Sólo 1 de cada 368 contactos verbales no se refería a un problema

concreto y podía ser considerado como de planificación general. Otro investigador descubrió que «no hubo un solo caso en que un directivo afirmara haber obtenido información exterior importante de una conversación general o de otro tipo de comunicación personal no dirigida»⁴.

Ninguno de los estudios ha descubierto que los directores programen de una forma visible su tiempo, sino que parecen saltar de una cuestión a otra, respondiendo constantemente a las necesidades del momento.

¿Es este el planificador que describen los clásicos? Difícil de creer. El director no hace sino responder a las presiones de su trabajo. En mi estudio descubrí que los altos ejecutivos citados interrumpían muchas de sus propias actividades, abandonando a menudo las reuniones, y dejando su trabajo de despacho para llamar a sus subordinados. Un director general no sólo colocó su mesa de forma que pudiera observar desde ella un largo pasillo, sino que, además, dejaba la puerta abierta cuando estaba solo, a modo de invitación para que sus subordinados entraran y le interrumpieran.

Evidentemente, estos directores querían fomentar la circulación de la información. Pero lo que es más significativo, parecían estar condicionados por el volumen de su propio trabajo. Valoraban el coste de oportunidad de su propio tiempo y eran muy conscientes de las obligaciones, siempre presentes, a las que tenían que atender: contestar el correo, atender las llamadas, etc. Parece que un directivo siempre está abrumado por las posibilidades de lo que podría hacer y de lo que tendría que hacer.

Cuando el directivo se ve obligado a planificar, parece hacerlo implícitamente en el ámbito de sus actuaciones cotidianas, y no mediante un proceso abstracto reservado para las dos semanas en el refugio de montaña de la empresa. Los planes de los altos ejecutivos que estudié parecían existir únicamente en su mente, a modo de intenciones flexibles, pero a menudo concretas. Diga lo que diga la literatura tradicional, el trabajo de dirección no cría planificadores reflexivos; el director es una persona que reacciona a los estímulos, una persona a quien su trabajo condiciona para que prefiera la actuación inmediata a la diferida.

FOLCLORE: EL DIRECTOR EFICAZ NO TIENE TAREAS HABITUALES QUE REALIZAR. Los directivos oyen continuamente que tienen que dedicar más tiempo a planificar y a delegar, y menos a ver a sus clientes y a emprender negociaciones. Éstas no son, después de todo, las verdaderas tareas del directivo. Utilizando una analogía popular, el buen directivo, como el director de orquesta, instrumenta todo cuidadosamente, después se cruza de brazos y atiende sólo a las excepciones imprevistas que puedan presentarse. Pero tampoco en este caso parece ser válida esta abstracción tan agradable.

Realidad: El trabajo de dirección implica la ejecución de actividades habituales, incluidos rituales y ceremonias, negociaciones y el tratamiento de la información que comunica a la organización con su entorno. Veamos algunas de las pruebas de nuestra investigación.

Un estudio del trabajo de los directores generales de las empresas pequeñas reveló que éstos desarrollaban actividades rutinarias porque la empresa no se podía permitir contratar en plantilla especialistas y apuraban tanto sus necesidades de personal que la ausencia de una sola persona podía obligar al director a sustituirle⁵.

Un estudio sobre directores de ventas y otro sobre altos ejecutivos indican que una parte normal del trabajo de ambos puestos es atender a los clientes importantes, si se quiere conservarlos como tales clientes⁶.

Alguien, y sólo medio en broma, dijo una vez que el director es la persona que atiende a las visitas para que los demás puedan trabajar. En mi estudio, encontré que ciertas obligaciones ceremoniales —recibir las visitas importantes, entregar los relojes de oro, presidir la cena de fin de año— forman parte intrínseca del trabajo de un alto ejecutivo.

Algunos de los estudios realizados sobre el flujo de información indican que los directivos desempeñan un papel clave a la hora de conseguir información (blanda)

del exterior (a la que sólo ellos tienen acceso en razón de su posición) y de pasarla a sus subordinados.

FOLCLORE: EL ALTO EJECUTIVO NECESITA INFORMACIÓN GLOBAL, QUE ES LA QUE MEJOR PUEDE PROPORCIONAR UN SISTEMA OFICIAL DE INFORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN. No hace demasiado tiempo que las palabras (sistema total de información) aparecían por todas partes en la literatura sobre dirección empresarial. Acorde con la clásica imagen del directivo como la persona que está sentada en el vértice de un sistema regulado y jerárquico, el directivo (de libro) debe recibir toda la información importante que precisa de un MIS gigante y global.

Pero en los últimos tiempos, estos sistemas gigantes no están funcionando, y los directivos, simplemente, no los utilizan. El entusiasmo ha ido decreciendo. Para comprenderlo basta echar un vistazo a la forma en que los directivos tratan la información.

Realidad: Los directivos prefieren los medios orales, llamadas telefónicas y reuniones a los documentos. Consideremos lo siguiente:

En dos estudios británicos, los directivos dedicaban, por término medio, entre un 60% y un 80% de su tiempo a la comunicación verbal⁷. En mi estudio de cinco altos ejecutivos estadounidenses, esta cifra era del 78%.

Estos cinco ejecutivos consideraban la atención al correo como una carga a evitar. Uno de ellos fue un sábado por la mañana para ocuparse de 142 cartas en algo más

El chascarrillo de hoy puede ser la realidad de mañana. Por eso a los directivos les gustan los rumores.

de tres horas para «librarse de este engorro de una vez». Este mismo directivo, cuando vio la primera información «dura» de toda la semana, un informe sobre costes estándar, lo dejó a un lado con el siguiente comentario: «Nunca miro estas cosas».

Estos mismos cinco ejecutivos respondieron inmediatamente a 2 de los 40 informes de rutina que recibieron durante las cinco semanas que duró el estudio y a 4 asuntos de los 104 periódicos. Echaban un vistazo a la mayoría de estos periódicos en cuestión de segundos, de una forma casi ritual. En conjunto, estos altos ejecutivos, pertenecientes a empresas grandes, iniciaron por sí mismos, es decir, no en respuesta a algo, un total de 25 cartas, durante los 25 días en los que pude observarles.

Un análisis de la correspondencia recibida por estos ejecutivos revela una imagen interesante: sólo un 13% tenía una utilidad concreta e inmediata. Lo que nos da otra pieza del rompecabezas: muy poca de esta correspondencia ofrece una información viva y actual (la actuación de un competidor, la actitud de un legislador, o la audiencia obtenida por el programa de televisión de la noche anterior patrocinado por la empresa). Sin embargo, este es el tipo de información que atrajo a los directores, interrumpió sus reuniones y les obligó a cambiar su programa de trabajo.

Consideremos otro hallazgo interesante. Los directivos parecen apreciar la información «blanda», especialmente los chascarrillos, rumores y especulaciones. ¿Por qué? La razón está en su oportunidad: El chascarrillo de hoy puede ser la realidad de mañana. El directivo que no está para la llamada de teléfono que le informa de que han visto a su principal competidor jugando al golf con el mejor cliente de la empresa, puede encontrarse con una bajada espectacular de las ventas en el próximo examen trimestral. Pero entonces será demasiado tarde.

Para apreciar el valor de la información histórica global «dura» de un sistema MIS, consideremos dos de los usos principales que los directivos dan a esta información: identificar problemas y oportunidades,⁸ y elaborar sus pro-

prios modelos mentales (por ejemplo, cómo funciona el sistema presupuestario de su organización, cómo compran los clientes su producto, cómo afectan los cambios económicos a su organización, etc.). Todas las pruebas indican que el directivo no identifica las situaciones decisivas, ni construye sus modelos con las abstracciones globales que ofrece un MIS, sino con pequeños retazos concretos de información.

Consideremos las palabras de Richard Neustadt, quien estudió los hábitos de recogida de información de los presidentes Roosevelt, Truman y Eisenhower: «No es la información de tipo general la que ayuda a un presidente a tomar una postura personal; ni los resúmenes de prensa, ni las encuestas, ni tampoco las amalgamas de información. Son más bien los *detalles tangibles* sueltos que encajan en su mente e iluminan el revés de las cuestiones que se le plantean. Para salir adelante, tiene que llegar al mayor número de aspectos de un hecho, una opinión o un rumor, que tenga relación con sus intereses y relaciones como presidente. Tiene que convertirse en el director de su propio servicio central de inteligencia».⁹

La importancia concedida por el directivo a los medios de comunicación verbal plantea dos importantes cuestiones. En primer lugar, la información verbal se almacena en el cerebro de las personas. Sólo cuando éstas ponen la información por escrito puede pasar a los archivos de la empresa, sean archivadores metálicos o cintas magnéticas; pero, por lo que parece, los directivos no escriben muchas cosas de las que oyen. De lo que resulta que el banco de datos estratégicos de la empresa no está en la memoria de sus ordenadores sino en la mente de sus directivos.

En segundo lugar, el uso generalizado que hacen los directivos de los medios de comunicación verbal contribuye a explicar por qué éstos son reacios a delegar tareas.

No se trata de pasar un informe a un subordinado, sino que tiene que tomarse el tiempo necesario para «descargar su memoria», esto es, para contarle todo lo que sabe sobre el tema. Pero esto le llevaría tanto tiempo que le resulta más fácil hacer él mismo el trabajo. El resultado es que el director está condenado por su propio sistema de información al «dilema de la delegación»: hacerlo todo él o delegar tareas en sus subordinados pero con información suficiente.

FOLCLORE: LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS ES YA, O LE FALTA POCO PARA SER, UNA CIENCIA Y UNA PROFESIÓN. De acuerdo con casi todas las definiciones de ciencia y profesión, esta afirmación es falsa. Basta observar breve tiempo a un directivo para abandonar la idea de que está practicando una ciencia. Una ciencia supone la aplicación de unos procedimientos o programas sistemáticos y analíticamente determinados. Pero si ni siquiera conocemos los procedimientos que utilizan los directivos, ¿cómo podemos aplicarles un análisis científico? ¿Y cómo podemos decir que la dirección es una profesión, si no podemos especificar lo que los directivos tienen que aprender? Después de todo, una profesión supone «el conocimiento de una parcela del saber o de una disciplina científica» (*Random House Dictionary*)¹⁰.

Realidad: Los programas de los directivos —para planificar el tiempo, procesar la información, tomar decisiones, etc.— están bien guardados dentro de su cerebro. De ahí que para describir estos programas recurramos a palabras tales como «criterio e intuición» sin detenernos apenas a pensar que estas palabras son meras etiquetas que sirven para ocultar nuestra ignorancia.

Uno de los hechos que me chocaron durante mi estudio fue que los ejecutivos a los que observaba, todos ellos

muy competentes, no se diferenciaban en absoluto de sus colegas de hace un siglo (o de hace diez siglos). La información que necesitan es diferente, pero tienen la misma forma de buscarla: por vía oral. Sus decisiones están relacionadas con la tecnología moderna, pero los procedimientos que siguen para tomarlas son iguales a los de un director de siglo XIX. Incluso el ordenador, tan importante para el trabajo especializado de una organización, no parece tener mayor influencia en los procedimientos de trabajo de los directores generales. De hecho, el directivo se encuentra dentro de un circuito en el que entra un trabajo cada vez mayor, pero no recibe ayuda alguna de la ciencia de la dirección.

Si consideramos la realidad del trabajo directivo, comprobamos que éste es tremendamente complicado y difícil. El directivo está sobrecargado de obligaciones y, a pesar de ello, no le resulta fácil delegar su trabajo. De ahí que se vea obligado a trabajar en exceso, y a ejecutar muchas tareas de un modo superficial. Su trabajo se caracteriza por la brevedad, la fragmentación y la comunicación oral. Y son precisamente estas características las que han obstaculizado los intentos científicos de mejorar su trabajo. Por ello, los científicos de la dirección han centrado sus esfuerzos en las funciones especializadas de la empresa, en las que les resulta más fácil analizar los procedimientos y cuantificar la información pertinente.¹¹

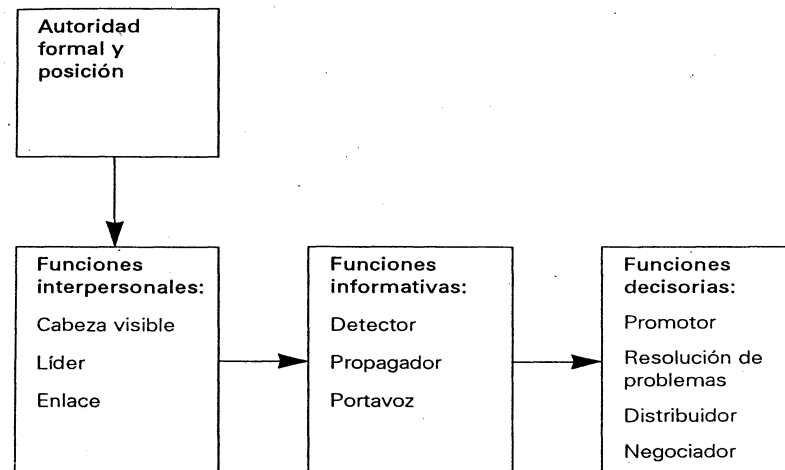
Pero la presión de trabajo que sufre el directivo está empeorando. Si antes el directivo tenía que atender únicamente a propietarios y consejeros, hoy se enfrenta a subordinados cuyo sentido democrático reduce continuamente su libertad para dar órdenes sin explicaciones y a un número creciente de influencias exteriores (grupos de consumidores, departamentos gubernamentales, etc.) que reclaman su atención. El directivo no tiene a nadie a quien acudir en

busca de ayuda. El primer paso para conseguir esa ayuda es averiguar en qué consiste realmente su trabajo.

Vuelta a una descripción básica del trabajo de dirección

Antes, yo definía al directivo como la persona responsable de una organización o una subunidad. Esta definición es extensiva a vicepresidentes, obispos, encargados, entrenadores deportivos y primeros ministros. Todos estos directivos están investidos de una autoridad formal sobre una unidad de organización. La autoridad formal genera una posición que, a su vez, origina diferentes relaciones interpersonales, que son las que permiten el acceso a la información. La información, a su vez, permite al directivo tomar decisiones y definir las estrategias de la unidad.

Las funciones del directivo



El trabajo del directivo puede describirse en términos de las distintas funciones o conjuntos organizados de comportamientos identificados con un puesto. Mi descripción, que aparece en el gráfico «Las funciones del directivo», incluye diez funciones. Como veremos, la autoridad formal da lugar a tres funciones interpersonales, que a su vez originan tres informativas; estos dos conjuntos de funciones permiten al directivo desarrollar las cuatro funciones decisorias.

Funciones interpersonales

Tres de las funciones del directivo se derivan directamente de su autoridad formal e incluyen unas relaciones interpersonales básicas.

En primer lugar, tenemos la función *cabeza visible*. En virtud de su puesto como cabeza de una unidad de organización, todo directivo está sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones de naturaleza ceremonial. El director recibe a los dignatarios que visitan la empresa, el encargado asiste a la boda del tornero y el director de ventas lleva a almorzar a los clientes importantes.

Los altos ejecutivos de mi estudio ocupaban en tareas ceremoniales un 12% del tiempo dedicado a los contactos personales; un 17% de la correspondencia que recibían eran agradecimientos o peticiones relacionadas con su puesto. Por ejemplo, una de las cartas recibidas por el presidente de una empresa solicitaba productos gratuitos para un niño inválido; el director de una escuela tenía sobre su mesa los diplomas que debía firmar.

Las obligaciones que implican funciones interpersonales son a veces rutinarias, conllevan poca comunicación y no exigen decisiones importantes. No obstante, tienen importancia para el buen funcionamiento de la organiza-

ción y no pueden ser ignoradas. El directivo es responsable del trabajo del personal de su unidad. Sus actuaciones, en este sentido, conforman su papel como *líder*. Algunas de estas actuaciones implican un liderazgo directo; por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones el directivo es responsable de la contratación y formación de su propio personal.

Además, hay que tener en cuenta el ejercicio indirecto de esta función de liderazgo. Por ejemplo, todo directivo tiene que motivar y estimular a sus subordinados, ajustando de algún modo sus necesidades individuales a los objetivos de la organización. En casi todos los contactos con el directivo, aquellos de sus empleados que buscan signos de liderazgo se preguntan: «¿Lo aprueba?» «¿Qué resultados le gustaría ver en este informe?» «¿Está más interesada en la cuota de mercado que en los beneficios?»

La influencia del directivo se puede observar en esta función de líder. La autoridad formal le proporciona un gran poder potencial; el liderazgo determina en gran medida cuánto poder utilizará realmente.

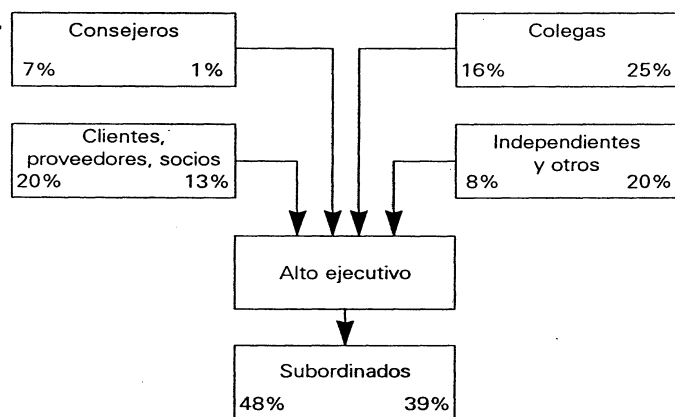
La literatura sobre dirección de empresas ha reconocido desde siempre esta función de líder, en especial sus aspectos más relacionados con la motivación. Sin embargo, hasta hace relativamente poco tiempo, no se mencionaba apenas la función de *enlace*, según la cual el directivo tiene contactos fuera de su cadena vertical de mando. Y ello no deja de ser sorprendente si tenemos en cuenta los resultados de casi todos los estudios del trabajo de dirección, que revela que los directivos pasan tanto tiempo con colegas del mismo nivel y con personas ajenas a sus unidades como con sus propios subordinados, y, lo que es más sorprendente, muy poco con sus superiores.

En el estudio de Rosemary Stewart, los 160 directivos altos y medios británicos pasaban un 47% de su tiempo con

sus colegas, un 41% con personas de su unidad y sólo un 12% de su tiempo con sus superiores. En el estudio de Robert H. Guest sobre los encargados estadounidenses, estas cifras eran del 44%, 46% y 10%. Los altos ejecutivos de mi estudio pasaban por término medio un 44% de su tiempo de contactos con personas ajenas a sus organizaciones, un 48% con sus subordinados y un 7% con sus superiores y consejeros.

Las personas que veían estos cinco consejeros delegados en sus contactos pertenecían a un abanico muy amplio: subordinados; clientes, socios y proveedores; y colegas de la misma categoría, directivos de organizaciones similares, altos funcionarios estatales y sindicales, consejeros de otras sociedades e independientes sin relación clara con las organizaciones. En el gráfico «Los contactos del alto ejecutivo» puede verse la distribución del tiempo de los altos ejecutivos en sus contactos y su correspondencia con estos grupos. El estudio de los encargados de Guest revela que también tienen contactos numerosos y muy variados, rara vez con menos de 25 individuos y a menudo con más de 50.

Los contactos del alto ejecutivo



Funciones informativas

En función de sus contactos interpersonales, tanto con sus subordinados como con su red de contactos, el directivo aparece como el centro nervioso de su unidad de organización. Puede no saberlo todo, pero normalmente sabe más que cualquiera de sus subordinados.

Los estudios demuestran que esta relación es válida para todos los directivos, desde el líder de la banda callejera hasta el presidente de los Estados Unidos. George C. Homans explica en *The human group* que los líderes de las bandas callejeras, por estar en el centro del flujo de información de sus propias bandas, y mantener también un estrecho contacto con otros jefes de banda, estaban mejor informados que cualquiera de sus seguidores. Y por lo que respecta a los presidentes, Richard Neustadt observa: «La esencia de la técnica de obtención de información de {Franklin} Roosevelt era la competencia. “Roosevelt te llamaba —me contaba uno de sus ayudantes— y te pedía que dieras tu versión de un asunto complicado, y cuando volvías después de un par de días de duro trabajo y le presentabas el bocado jugoso que habías descubierto en algún rincón, te encontrabas con que ya lo sabía y que, además, estaba enterado de algo más que tú ignorabas. Nunca te decía de dónde había sacado su información, pero una vez que habías pasado por esta situación una o dos veces, tenías mucho cuidado a la hora de buscar tu información.”»¹³

Para saber «de dónde sacaba Roosevelt la información» podemos considerar la relación existente entre las funciones interpersonales e informativas. Como líder, el directivo tiene acceso formal y fácil a cualquier miembro de su personal. Por otro lado, sus contactos como enlace le revelan una información externa a la que rara vez tienen acceso sus subordinados. Muchos de estos contactos se realizan con

otros directivos del mismo nivel, a su vez centros nerviosos de sus propias organizaciones. De este modo, el directivo desarrolla una poderosa base de datos de información.

El tratamiento de la información es una parte clave del trabajo del directivo. Los consejeros delegados de mi estudio dedicaban un 40% de su tiempo de contactos a actividades relacionadas exclusivamente con la transmisión de información, un 70% del correo que recibían era puramente informativo (en oposición a las peticiones de actuación). El directivo no deja las reuniones o cuelga el teléfono para volver a su trabajo. Su trabajo es, en buena medida, la comunicación. Hay tres funciones que describen estos aspectos informativos del trabajo de dirección.

Como *detector*, el directivo está explorando continuamente su entorno en busca de información, interroga a sus contactos de enlace y a sus subordinados, y recibe información que no ha solicitado, en gran parte como resultado de la red de contactos personales que ha establecido. Recordemos que buena parte de la información recogida por él en su función detectora le llega de forma verbal, a menudo como chascarrillo, rumor o especulación.

En su función de *propagador*, el directivo pasa parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados, que de otro modo no tendrían acceso a la misma. Cuando los subordinados no tienen buenas relaciones entre sí, el mismo directivo suele pasar información de unos a otros.

En su función de *portavoz*, el directivo envía parte de su información a personas ajenas a su unidad: el presidente de una sociedad pronuncia una conferencia para defender los intereses de la misma, o un encargado sugiere una modificación de su producto a un proveedor. Además, en virtud de su papel de portavoz, todo directivo tiene que informar y dar satisfacción a las personas influ-

yentes que controlan su unidad de organización. Para el encargado, esto significará simplemente informar al director de fábrica del flujo de trabajo existente en el taller.

Pero el presidente de una gran empresa quizá deba dedicar una gran parte de su tiempo a tratar con una serie de personas influyentes. Es necesario informar a consejeros y accionistas sobre los resultados económicos; asegurar a las asociaciones de consumidores que la organización cumple sus responsabilidades sociales; y convencer a los funcionarios de que la organización respeta la ley.

Funciones decisorias

La información no es un fin en sí misma; es el elemento inicial básico para la toma de decisiones. Una cosa queda clara en el estudio del trabajo de dirección: el directivo desempeña el papel principal en el sistema de decisión de su unidad. Solo él, como su autoridad formal, puede comprometer a la unidad en nuevas e importantes vías de actuación; y sólo él, como su centro nervioso, dispone de toda la información actualizada necesaria para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad. Cuatro son las funciones del directivo como centro decisorio:

Como *promotor*, el directivo trata de mejorar su unidad, de adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. En su papel de detector, el directivo está siempre a la búsqueda de nuevas ideas. Cuando surge una buena idea, inicia un proyecto de desarrollo que él mismo puede supervisar o delegar en un subordinado (quizás reservándose la aprobación de la propuesta final).

Estos proyectos de desarrollo presentan, a nivel de dirección general, dos características interesantes. En pri-

mer lugar, estos proyectos no exigen decisiones únicas, ni siquiera conjuntos unificados de decisiones, sino una serie de pequeñas decisiones y actuaciones escalonadas a lo largo del tiempo. Al parecer, el director general prolonga cada proyecto para poder ajustarlo gradualmente a su saturado y discontinuo programa de trabajo, y llegar poco a poco a comprender la cuestión, cuando ésta es compleja.

En segundo lugar, los altos ejecutivos que he estudiado supervisaban hasta 50 proyectos de este tipo al mismo tiempo. Algunos de los proyectos se referían a nuevos productos o procesos; otros implicaban campañas de relaciones públicas, mejora de la situación de tesorería, reorganización de un departamento deficiente, resolución de un problema de moral de trabajo en una división extranjera, integración de las operaciones informáticas, varias adquisiciones en diferentes etapas de desarrollo, etc.

El directivo parece mantener una especie de inventario de desarrollo que él mismo supervisa, proyectos que están en diferentes grados de desarrollo. Como si fuera un malabarista, mantiene varios proyectos en el aire; periódicamente uno de ellos descende, para recibir un nuevo impulso y vuelve a ponerse en órbita. Con intervalos de tiempo diferentes, el director pone nuevos proyectos en circulación y retira otros antiguos.

En tanto que el papel del promotor nos presenta al director como motor voluntario del cambio, la función de *resolución de problemas* nos presenta a un directivo que ha de reaccionar, quíeralo o no, a las presiones. En este caso, el cambio escapa a su control. Está obligado a actuar porque las presiones de la situación son tan grandes que es imposible ignorarlas: una amenaza de huelga, la quiebra de un cliente importante o la cancelación de un contrato por parte de un proveedor.

Leonard R. Sayles, que ha realizado una investigación sistemática sobre el trabajo de dirección, compara al directivo con un director de orquesta sinfónica que debe «con-

El recurso más escaso que los directivos deben distribuir es su propio tiempo.

seguir una ejecución melodiosa» mientras resuelve los problemas de los músicos y otras per-

turbaciones externas. En efecto, todo director está obligado a dedicar una parte importante de su tiempo a dar respuesta a problemas urgentes. Ninguna organización está tan bien dirigida ni tan uniformizada como para poder prever todas las contingencias que puedan surgir en un medio incierto. Los problemas surgen no sólo porque los directores incapaces ignoran la situación hasta que alcanza condiciones críticas, sino también porque los buenos directores no pueden prever todas las consecuencias de sus actos.

La tercera función decisoria es la *distribución de recursos*. Al directivo le corresponde la responsabilidad de qué distribuir y a quién. Es posible que el recurso más importante sea su propio tiempo. El acceso a un directivo de una organización es el acceso al centro nervioso y decisorio de la unidad. El directivo es también el responsable de diseñar la estructura de la unidad, es decir, el modelo de relaciones formales que determina la forma de repartir y coordinar el trabajo.

Por otro lado, como responsable de la distribución de recursos, es quien autoriza la ejecución de decisiones importantes. Al conservar este poder, puede asegurar la interrelación de decisiones. Fragmentar este poder estimula una toma discontinua de decisiones y una estrategia incoherente.

El hecho de que las decisiones de otros tengan que ser autorizadas por el directivo ofrece varios aspectos interesantes. En primer lugar, los ejecutivos de mi estudio toma-

ban muchas decisiones *ad hoc*, a pesar del empleo extendido de sistemas presupuestarios de capital (sistemas que conllevan la autorización de varias inversiones de una sola vez). Muchos proyectos no pueden esperar o, simplemente, no tienen los costes y beneficios cuantificables que exige dicho sistema presupuestario.

En segundo lugar, he descubierto que los altos ejecutivos se enfrentaban con opciones extraordinariamente complejas. Tenían que considerar las repercusiones de cada decisión en otras decisiones y en la estrategia de la organización. Tenían que asegurarse de que la decisión resultara aceptable para las personas influyentes y de que los recursos no se dispersaran demasiado. Tenía que comprender los costes y ventajas así como la viabilidad de cada propuesta. También debían considerar cuestiones de oportunidad. Y todo eso era necesario para la simple aprobación de una propuesta de otra persona. Pero al mismo tiempo, un retraso podía suponer una pérdida de tiempo, en tanto que una aprobación precipitada podía tomarse mal y un rechazo inmediato podía desanimar al subordinado que había pasado meses desarrollando el proyecto como algo propio. Una solución habitual para aprobar proyectos es juzgar en función de la persona, no de la propuesta. Es decir, el directivo autoriza aquellos proyectos que le presentan las personas en cuyos criterios confía. Pero este truco no es siempre válido.

La última de las funciones decisorias es la de *negociador*. Los directivos pasan mucho tiempo negociando: el presidente de un club de fútbol tiene que acudir a negociar la contratación del jugador más destacado de la temporada; el director general de una empresa tiene que encabezar la parte empresarial en la negociación de la solución a una nueva huelga; el encargado tiene que resolver una reclamación con el representante sindical.

Estas negociaciones son parte integrante de su trabajo, ya que sólo tiene la autoridad necesaria para comprometer «en tiempo real» los recursos de la organización, y sólo él dispone de la información que las negociaciones importantes exigen.

Un puesto de trabajo integrado

Llegados a este punto, debe estar claro que las diez funciones descritas no son fáciles de separar. En términos de psicología, diríamos que forman un *gestalt*, un todo integrado. Es imposible eliminar uno de estos papeles sin que resulte afectada la esencia del cargo. Por ejemplo, un directivo sin contactos de enlace carecería de información exterior. Y por ello no podría propagar la información que sus empleados necesitan, ni tomar unas decisiones que tuvieran en cuenta debidamente la situación exterior. (De hecho, esto representa un problema para todo nuevo director, ya que no puede tomar decisiones eficaces hasta haber creado su propia red de contactos.)

Aquí reside una de las claves de los problemas con que se enfrenta la dirección colectiva¹⁵. Dos o tres personas no pueden compartir un único puesto directivo a menos que sean capaces de actuar como una sola entidad, lo que significa que no pueden repartirse las diez funciones a menos que puedan reintegrarlas cuidadosamente. La verdadera dificultad reside en las funciones informativas. A menos que se comparta totalmente la información de dirección, que, como ya he señalado, es principalmente verbal, la dirección colectiva se resquebraja. Es imposible dividir arbitrariamente el contenido de un puesto directivo, por ejemplo, en sus funciones internas y externas, ya que hace falta disponer de información de ambas fuentes para tomar una decisión.

Decir que las diez funciones constituyen un *gestalt* no es decir que todos los directivos conceden una atención igual a cada una de ellas. De hecho, al revisar los diferentes estudios de investigación, he descubierto que los directores de ventas dedican un tiempo relativamente mayor a las funciones interpersonales, posiblemente como reflejo de la naturaleza extrovertida de la actividad de *márketing*. Los directores de producción, por otra parte, prestan una atención, relativamente mayor, a las funciones decisorias, posiblemente como reflejo de su preocupación porque el flujo de trabajo sea eficiente. Y los directores de personal dedican la mayor parte del tiempo a sus funciones informativas, puesto que dirigen los departamentos que asesoran a otros sectores de la organización. Pero en todos los casos las funciones interpersonales, informativas y decisorias permanecen inseparables.

Hacia una dirección más eficaz

Esta descripción del trabajo de dirección debiera resultar más importante para los directivos que cualquier norma que pudieran sacar de ella. Es decir, *la eficacia de un directivo depende en buena medida del conocimiento que tenga de su propio trabajo*. Su rendimiento depende de que comprenda y responda adecuadamente a las presiones y problemas del trabajo. De ahí que los directivos que son introspectivos respecto a su trabajo son también eficaces. El cuestionario de autoevaluación para directivos puede parecer retórico, pero no pretende serlo. Aunque no es fácil de contestar, el directivo debería plantearse sus preguntas.

Veamos tres campos concretos de interés. En su mayor parte, los problemas centrales de los directivos —el dilema

de la delegación, la centralización de la base de datos en un solo cerebro, los problemas del trabajo junto al científico de la dirección— giran alrededor de la naturaleza verbal de la información del directivo. La centralización del banco de datos de una organización en la mente de su director plantea serios riesgos. Cuando éste se va, se lleva su memoria con él. Y cuando los subordinados se hallan fuera del alcance verbal del directivo, se encuentran en una situación informativa desventajosa.

El directivo se enfrenta con el reto de hallar medios sistemáticos de compartir su información privilegiada. Una sesión periódica de información a los subordinados más importantes, una sesión de «vaciado de memoria» en el dictáfono, llevar un diario para su difusión limitada, u otros métodos similares pueden facilitar considerablemente la solución del problema. El tiempo dedicado a propagar esta información se recupera con creces a la hora de tomar decisiones. Es evidente que existe la cuestión de la confidencialidad. Pero los directivos deben sopesar bien el riesgo de revelar una información confidencial en comparación con el de contar con unos subordinados capaces de tomar decisiones eficaces.

Si hay un tema que se repite a lo largo de todo este artículo, es que las presiones del trabajo impulsan al directivo a sobrecargarse de trabajo, favorecer las interrupciones, reaccionar con rapidez a todo estímulo, buscar lo tangible y evitar lo abstracto, tomar decisiones en pequeños pasos y hacerlo todo abruptamente.

En este aspecto también, el directivo se ve obligado a enfrentarse conscientemente a las presiones de superficialidad prestando una gran atención a las cuestiones que lo requieren, dando un paso hacia atrás para poder tener una visión de conjunto y hacer uso de las informaciones analíticas. Aunque un directivo eficaz ha de procurar reaccionar con rapidez

ante numerosos y diferentes problemas, el peligro de su trabajo está en reaccionar de la misma forma (es decir, abruptamente) ante cualquier cuestión y en no convertir nunca las informaciones tangibles y parciales en una imagen global de su mundo.

Para crear esta imagen global, el directivo puede unir a su modelo otros de especialistas. Los economistas describen el funcionamiento de los mercados, los investigadores operativos simulan procesos de flujo financiero y los científicos del comportamiento explican las necesidades y los objetivos de las personas. Es posible buscar y estudiar los mejores de estos modelos.

Cuando trata cuestiones complejas, el alto ejecutivo tiene mucho que ganar de una relación estrecha con los estudiosos de la dirección de empresas pertenecientes a su propia organización. Estas personas tienen algo importante de lo que él carece: tiempo para estudiar cuestiones complejas. Para lograr una relación de trabajo eficaz hay que resolver lo que un colega y yo hemos llamado «el dilema de la planificación»¹⁶. Los directivos disponen de información y autoridad; los analistas de tiempo y tecnología. Para conseguir una relación eficaz entre ambos, el directivo tiene que aprender a compartir su información y el analista a adaptarse a las necesidades del director. Esta adaptación significa para el analista preocuparse menos de la elegancia de su método y más de la velocidad y flexibilidad del mismo.

Los analistas pueden ayudar al alto directivo a programar su tiempo, a obtener información analítica, a supervisar los proyectos, a desarrollar modelos que le ayuden en la toma de decisiones, a diseñar planes de emergencia para los problemas que puedan ser previstos y a realizar análisis rápidos para aquellos que no puedan serlo. Pero no puede haber cooperación si los analistas se encuentran fuera del flujo central de información del director.

El directivo se enfrenta al reto de conseguir el control de su tiempo convirtiendo sus obligaciones en ventajas, y las cosas que le gustaría hacer en obligaciones. Los altos ejecutivos de mi estudio tomaron la iniciativa sólo en un 32% de sus contactos (y otro 5% fue por acuerdo mutuo). Y, sin embargo, parecían controlar su propio tiempo en una proporción notable. Dos eran los factores claves que les permitían hacerlo.

En primer lugar, el directivo tiene que pasar tanto tiempo atendiendo obligaciones que, si tuviera que considerarlas únicamente como tales, no dejaría huella alguna en su organización. El directivo fracasado suele culpar a las obligaciones; el director eficaz saca provecho de ellas. Un discurso es una oportunidad para defender una causa; una reunión es una oportunidad para reorganizar un departamento deficiente; una visita a un cliente importante es una oportunidad para obtener información comercial.

En segundo lugar, el directivo puede sacar tiempo para hacer aquellas cosas que él, y probablemente sólo él, piensa que son importantes, convirtiéndolas en obligaciones. El tiempo libre se hace, no nace. Esperar a tener tiempo libre para la contemplación o la planificación general equivale a esperar que vayan a desaparecer las presiones de trabajo. El directivo que quiera introducir innovaciones iniciará un proyecto y obligará a otros a informarle de su marcha. El directivo que necesite cierta información exterior establecerá los canales que puedan proporcionarle automáticamente esta información. El que quiere hacer una gira por las instalaciones, se comprometerá a ello públicamente.

El trabajo del educador

Por último, algunas palabras sobre la formación de los directivos. Nuestras escuelas de ciencias empresariales

han hecho un trabajo admirable en la formación de especialistas de organización: científicos de la dirección, investigadores de mercado, contables y especialistas en desarrollo. Pero en general, no han preparado directivos¹⁷.

Estas escuelas comenzarán a preparar seriamente directivos cuando la formación teórica se vea acompañada al mismo nivel por la formación práctica. La formación teórica es abstracta e informativa, como leer un libro o escuchar una clase. Indudablemente que el futuro director tendrá que asimilar muchos conocimientos, pero éstos no hacen directivos, como tampoco hacen nadadores. El nadador se hundirá la primera vez que entre en el agua, si su preparador no le saca nunca de clase, le hace mojarse y le informa de su rendimiento.

Con otras palabras, el hombre aprende un oficio mediante la práctica y el posterior análisis de la misma (*feedback*), bien en una situación real o en una simulada. Nuestras escuelas de ciencias empresariales tienen que identificar las aptitudes que necesitan los directivos, seleccionar estudiantes que las posean en potencia y colocarles en situaciones que les permitan ejecutarlas, para hacerles después un análisis sistemático de sus resultados.

Mi descripción del trabajo de dirección revela la existencia de varias aptitudes directivas importantes: desarrollar relaciones con los colegas, llevar a cabo negociaciones, motivar a los subordinados, resolver conflictos, establecer redes de información para propagarla después, tomar decisiones en condiciones de extrema ambigüedad y distribuir recursos. Por encima de todo, el directivo tiene que ser introspectivo para poder seguir aprendiendo.

No hay trabajo más vital para nuestra sociedad que el de directivo. Es él quien determina si nuestras instituciones sociales nos sirven bien, o si no hacen más que despilfarrar nuestros talentos y recursos. Es hora ya de eliminar el folclore que se ha creado acerca del trabajo directivo y de estudiarlo de forma realista para que podamos iniciar la difícil tarea de mejorar notablemente su rendimiento.

Investigación sobre el trabajo del directivo

EN UN INTENTO DE DESCRIBIR EL TRABAJO DEL DIRECTIVO, llevé a cabo mi propia investigación y examiné la literatura para integrar los resultados de estudios de muy diferentes orígenes con los míos propios. Estos estudios se centraban en dos aspectos diferentes del trabajo de dirección. Algunos estaban relacionados con las características del trabajo: el tiempo que trabajan los directivos, dónde, a qué ritmo, con qué interrupciones, con quién trabajan y a través de qué medios se comunican. Otros estudios estaban relacionados con el contenido del trabajo: qué actividades realizan realmente los directivos y por qué. Así que, después de una reunión, un investigador podría anotar que el directivo había pasado 45 minutos con tres funcionarios del gobierno en su oficina de Washington, mientras que otro podría registrar que el directivo presentó la postura de la empresa acerca de algún proyecto de ley con objeto de cambiar determinados artículos.

Unos pocos estudios sobre el trabajo del directivo son muy conocidos, pero la mayoría han permanecido enterrados como artículos de revistas o como libros. Entre los más importantes de los que cito se encuentran:

- Sune Carlson desarrolló el método del diario para estudiar las características del trabajo de nueve directivos ejecutivos suecos. Cada uno de ellos llevaba un diario deta-

llado de sus actividades. Los resultados aparecen en su obra *Executive behaviour*. Varios investigadores británicos, entre los que cabe destacar a Rosemary Stewart, han utilizado después el método de Carlson. En *Managers and their jobs*, Rosemary describe un estudio sobre 160 directivos superiores y medios de empresas británicas.

- La obra de Leonard Sayles, *Managerial behavior* es otra referencia importante. Utilizando un método que él llama «antropológico», Sayles estudió el contenido del trabajo de directivos de nivel medio e inferior en una gran corporación estadounidense. Sayles se movió libremente por la empresa, recogiendo todas las informaciones que consideró importantes.
- Tal vez la fuente más conocida sea *Presidential power*, en la que Richard Neustadt analiza el poder y el comportamiento directivo de los presidentes Roosevelt, Truman y Eisenhower. Neustadt utilizó fuentes secundarias: documentos y entrevistas a terceros.
- Robert H. Guest, en *Personnel*, informa de un estudio acerca del día laboral de un encargado. Observó a 56 encargados estadounidenses registrando todas sus actividades durante un turno de ocho horas.
- Richard C. Hodgson, Daniel J. Levinson y Abraham Zaleznik estudiaron a un equipo de tres altos ejecutivos de un hospital estadounidense. A partir de ese estudio escribieron *The executive role constellation*. Prestaron especial atención a la manera en que se dividieron el trabajo y las funciones socioemocionales entre los tres directivos.
- William F. Whyte, a partir de su estudio de una banda callejera durante la Depresión, escribió *Street corner society*. Sus descubrimientos acerca de los trabajos y liderazgos de las bandas, que George C. Homans analiza en *The human group*, sugieren interesantes similitudes en el contenido del trabajo de los líderes de bandas callejeras y el de los directivos de empresa.

Mi propio estudio contó con la participación de los máximos dirigentes de cinco organizaciones estadounidenses de tamaño mediano y grande: una empresa de

consultoría, una sociedad tecnológica, un hospital, una empresa de bienes de consumo y un colegio. Utilizando un método denominado «observación estructural», durante una semana de estudio intensivo de cada uno de los ejecutivos, registré distintos aspectos de cada carta y de cada contacto verbal. En total, analicé 890 cartas recibidas y enviadas y 368 contactos verbales.

Comentario retrospectivo

DURANTE TODOS ESTOS AÑOS ha habido una reacción dominante en los comentarios que he recibido de directivos que han leído «El trabajo del directivo: folclore y realidad»: «Ha hecho que me sienta tan bien. Creía que todos los demás directivos estaban planificando, organizando, coordinando y controlando, mientras que yo estaba ocupado aguantando interrupciones, pasando de un tema a otro, e intentando mantener las riendas en medio del caos.» Con todo, lo que se dice en este artículo les debe de haber resultado muy obvio. ¿Por qué una reacción así al leer algo que ya saben?

Por otro lado, ¿cómo se puede explicar una reacción tan distinta de dos personas de los medios de comunicación que llamaron para mantener una entrevista después de que un artículo basado en él se publicara en el *New York Times*? «Estamos encantados de que finalmente alguien les haya dado su merecido a los directivos», dijeron ambos con aprobación, un comentario que todavía me tiene desconcertado. Ciertamente ellos solamente habían leído una relación del *Times*, pero no recogía nada que no se dijera en el artículo. ¿Por qué esa reacción?

Una posible explicación surge de la manera en que ahora veo este artículo: no como una proposición de otra visión de la dirección, sino más bien como otra cara de la misma visión. Me gusta llamarla la cara intuitiva, en contraste con la cara profesional o cerebral que ha domi-

nado durante tanto tiempo. Una destaca el compromiso, la otra el cálculo; una ve el mundo con una perspectiva global, la otra se lo imagina como las partes de una cartera. La cara cerebral funciona con las palabras y los números de la racionalidad, la cara intuitiva está arraigada en las imágenes y los sentimientos de la integridad de un directivo.

Cada una de estas caras implica un tipo diferente de «conocimiento» y esto, yo creo, explica las reacciones de muchos directivos a este artículo. Sus mentes «sabían» que los directivos planificaban, organizaban, coordinaban y controlaban. Pero en el fondo no se sentían muy bien. Puede que la descripción de este artículo se haya acercado más a lo que realmente «sabían». Y por lo que respecta a los periodistas, no estaban atacando a los directivos como tales, sino más bien a la forma cerebral de gestionar, tan omnipresente, que consideraban que estaba despersonalizando el mundo que les rodeaba.

En la práctica, la dirección tiene que tener dos caras, tiene que haber un equilibrio entre la cara cerebral y la intuitiva. Así, por ejemplo, me di cuenta desde el principio de que la comunicación directiva era, en su mayor parte, oral y de que la llegada de los ordenadores no cambió nada fundamental en los despachos de los directivos, una conclusión que sigo manteniendo. (La mayor amenaza que plantea el ordenador personal es que los directivos se lo puedan tomar en serio y lleguen a creer que pueden dirigir quedándose en sus oficinas y observando caracteres digitales en las pantallas.) Pero también pensaba que el dilema de delegar se podría solucionar con charlas periódicas para propagar la información. Sin embargo, ahora creo que los directivos necesitan otras maneras de transmitir las imágenes e impresiones que tienen dentro de ellos. Esto explica el interés renovado en la visión estratégica, la cultura y el papel de la intuición y la perspicacia en la gestión.

Las diez funciones que utilicé para describir el trabajo del directivo también reflejan la cara cerebral de la gestión, ya que descomponen el trabajo más que captar la integración. De hecho, mi demostración de la con-

xión secuencial entre estas funciones, ahora me parece más coherente con la cara tradicional del trabajo directivo que con la cara intuitiva. ¿No podríamos decir también que los empleados de las organizaciones llevan a cabo acciones que informan a los directivos que, al dar sentido a esas acciones, desarrollan imágenes y visiones que inspiran a los empleados en sus esfuerzos posteriores?

Tal vez lo que más me molesta de la investigación de la que se habla en este artículo es que no estimuló nuevos esfuerzos. En un mundo tan preocupado por la gestión, la mayoría de la literatura popular es superficial y las investigaciones académicas son pesadas. Desde luego, en los últimos quince años, se han llevado a cabo muchos estudios pero la gran mayoría sólo buscan replicar a uno anterior. En concreto, seguimos ignorando en gran medida el contenido fundamental del trabajo del directivo, y casi no hemos abordado sus principales asuntos y dilemas en la práctica.

Pero la superficialidad no es solamente un problema de la literatura. También es un peligro profesional del trabajo del directivo. Al principio, yo creía que este problema se podía solucionar; ahora creo que es inherente al trabajo. Esto se debe a que la gestión intuitiva depende de la experiencia directa y del conocimiento personal, y ambos se derivan del contacto estrecho. Pero las organizaciones van creciendo y diversificándose, y resulta muy difícil de conseguirlo. Por esa razón los directivos recurren cada vez más a la cara cerebral, y el equilibrio frágil entre las dos caras se pierde.

No hay duda de que la gestión de algunas organizaciones intenta mantener su humanidad a pesar de su gran tamaño, como en el caso de Tom Peters y Robert Waterman muestran en su obra *En busca de la excelencia*. Pero el éxito destacado de esta obra se debió precisamente a que habla de las excepciones, de organizaciones a las que muchos de nosotros anhelamos pertenecer, no de las organizaciones en las que trabajamos en realidad.

Hace quince años, afirmé que «Ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que el de los directivos. El directivo es el que determina si nuestras instituciones

sociales nos atienden bien o si desperdician nuestros talentos y recursos». Ahora, más que nunca, debemos deshacernos del folclore sobre el trabajo directivo y empezar a enfrentarnos a sus difíciles realidades.

Henry Mintzberg

Cuestionario de autoevaluación para directivos

1. ¿DÓNDE Y CÓMO CONSIGO MI INFORMACIÓN? ¿Puedo utilizar mejor mis contactos? ¿Pueden hacer otras personas parte de mi trabajo exploratorio? ¿Cuáles son los campos en los que fallan mis conocimientos y cómo puedo conseguir que otros me faciliten la información que necesito? ¿Tengo modelos mentales lo suficientemente buenos de las cosas que debo comprender de la organización y su entorno?

2. ¿Qué información difundo? ¿Qué importancia tiene esa información para mis subordinados? ¿Reservo demasiada información para mí mismo porque difundirla exige demasiado tiempo, o es peligroso? ¿Cómo puedo pasar más información a los demás para que puedan tomar mejores decisiones?

3. ¿Suelo actuar antes de disponer de información? ¿O suelo esperar tanto tiempo a que llegue la información que se me escapan las oportunidades?

4. ¿Qué ritmo de cambio estoy haciendo soportar a la organización? ¿Está equilibrado este cambio, de manera que nuestro funcionamiento no sea excesivamente estático ni demasiado desorganizado? ¿Hemos analizado suficientemente el impacto de este cambio en el futuro de nuestra organización?

5. ¿Estoy suficientemente informado para enjuiciar las propuestas de los subordinados? ¿Puedo delegar en mis subordinados la aprobación final de un mayor número de

propuestas? ¿Tenemos problemas de coordinación porque los subordinados toman demasiadas de estas decisiones por sí solos?

6. ¿Qué visión tengo sobre esta organización? ¿Están estos planes en mi mente y todavía sin estructura? ¿Los debería dar a conocer para orientar mejor las decisiones de los demás? ¿O necesito flexibilidad para cambiarlos a voluntad?

7. ¿Cómo reaccionan mis subordinados a mi estilo directivo? ¿Tengo suficientemente en cuenta la poderosa influencia que mis actos ejercen sobre ellos? ¿Comprendo bien sus reacciones a mis actos? ¿Soy capaz de encontrar un equilibrio entre el estímulo y la presión? ¿Estoy coartando sus iniciativas?

8. ¿Qué tipo de relaciones externas mantengo y cómo? ¿Dedico demasiado tiempo a mantenerlas? ¿Hay algunas personas a las que debería conocer mejor?

9. ¿Sigo algún sistema para programar mi tiempo, o me limito a reaccionar a las presiones del momento? ¿Encuentro la combinación adecuada de actividades o me concentro en una determinada función o problema sólo porque me parece interesante? ¿Soy más eficiente en ciertos tipos concretos de trabajo, a unas horas determinadas del día o en ciertos días de la semana? ¿Lo tengo en cuenta al planificar? ¿Puede alguna otra persona (además de mi secretaria) planificar mi tiempo?

10. ¿Trabajo demasiado? ¿Qué influencia tiene la carga de trabajo en mi eficacia? ¿Debería obligarme a tomar descansos o a reducir el ritmo de mi actividad?

11. ¿Hago las cosas de forma superficial? ¿Puedo realmente cambiar de humor con la rapidez y frecuencia que requiere mi trabajo? ¿Debo reducir la fragmentación y las interrupciones en mi trabajo?

12. ¿Dedico demasiado tiempo a tareas actuales y tangibles? ¿Soy un esclavo de la acción y la excitación de mi trabajo, de manera que ya no soy capaz de concentrarme en otros asuntos? ¿Presto a los asuntos clave la atención que se merecen? ¿Debo dedicar más tiempo a leer y a profundizar en ciertos asuntos? ¿Podría ser más reflexivo? ¿Debo serlo?

13. ¿Utilizo de manera apropiada los diferentes medios de comunicación? ¿Sé sacar el máximo partido de la información por escrito? ¿Me apoyo demasiado en la comunicación cara a cara y por lo tanto dejo a casi todos mis subordinados en desventaja en lo que respecta a la información? ¿Programo regularmente mis reuniones? ¿Paso suficiente tiempo observando actividades de primera mano, o estoy desligado del centro de las actividades de mi organización?

14. ¿Cómo combino mis obligaciones y derechos personales? ¿Consumen mis obligaciones todo mi tiempo? ¿Cómo me puedo liberar de las obligaciones para asegurarme de que estoy llevando a la organización adonde yo quiero? ¿Cómo puedo sacar partido de mis obligaciones?

Notas

* MIS: Management Information Systems, sistemas de información a la dirección.

¹ Todos los datos de mi estudio pueden verse en Henry Mintzberg, *The nature of managerial work* (Nueva York: Harper & Row, 1973).

² Robert H. Guest, «Of time and the foreman», *Personnel*, mayo 1956, pág. 478.

³ Rosemary Stewart, *Managers and their jobs*, (Londres: Macmillan, 1967); véase también Sune Carlson, *Executive behavior* (Estocolmo: Strömberg, 1951).

⁴ Francis J. Aguilar, *Scanning the business environment* (Nueva York: Macmillan, 1967) pág. 102.

⁵ Estudio no publicado de Irving Choran, citado en Mintzberg, *The nature of managerial work*.

⁶ Robert T. Davis, *Performance and development of field sales managers* (Boston: Harvard Business School, División de Investigación, 1957); George H. Copeman,

The role of the managing director (Londres: Business Publications, 1963).

⁷ Stewart, *Managers and their jobs*; Tom Burns, «The direction of activity and communication in a departmental executive group». *Human Relations* 7, nº 1, 1954, pág. 73.

⁸ H. Edward Wrapp: «Good managers don't make policy decisions», HBR septiembre-octubre 1967, pág. 91; Wrapp lo denomina descubrimiento de oportunidades y relaciones en la corriente de los problemas y decisiones operativas. Wrapp plantea varias consideraciones excelentes en relación con este análisis.

⁹ Richard E. Neustadt, *Presidential power* (Nueva York: John Wiley, 1960), págs. 153-154. Cursiva añadida.

¹⁰ Para un tratamiento más profundo, aunque algo diferente, de esta cuestión, véase Kenneth R. Andrews, «Toward professionalism in business management», HBR, marzo-abril 1969, pág. 49.

¹¹ C. Jackson Grayson, Jr., en «Management science and business practice», HBR, julio-agosto 1973, pág. 41, explica en términos similares las razones por las que, como presidente de la Comisión de Precios, no utilizó las mismas técnicas que había defendido en su anterior ocupación como científico de la dirección.

¹² George C. Homans: *The human group* (Nueva York: Harcourt, Brace & World, 1950), basado en el estudio de William F. Whyte titulado *Street corner society*, ed. rev. (Chicago Press, 1955).

¹³ Neustadt, *Presidential power*, pág. 157.

¹⁴ Leonard R. Sayles, *Managerial behavior* (Nueva York: McGraw-Hill, 1964), pág. 162.

¹⁵ Véase en Richard C. Hodson, Daniel J. Levinson y Abraham Zaleznik, *The executive role constellation* (Boston: Harvard Business School, División de Investigación, 1965), un tratamiento de la división de funciones.

- ¹⁶ James S. Hekimian y Henry Mintzberg, «The planning dilemma», *The Management Review*, mayo 1968, pág. 4.
- ¹⁷ Véase J. Sterling Livingston, «Myth of the well-educated manager», HBR enero-febrero 1971, pág. 79

«The manager's job: folklore and fact»

Publicado originalmente en el número de julio-agosto 1975

Este artículo ganó el Premio McKinsey y fue publicado nuevamente en HBR en marzo-abril 1990.