
El trabajo del directivo

Folklore y hechos

Cuando pensamos en una *organización*, pensamos en la *dirección*. Por supuesto que las organizaciones son mucho más que los directivos y los sistemas de dirección que crean. Pero lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas —una multitud, un grupo informal— es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos.

Siendo ése el caso, y dado el cariño que los norteamericanos en particular le han tenido al directivo durante más de un siglo, desde Horacio Alger hasta Lee Iacocca, es sorprendente lo poco que se ha estudiado lo que los directivos hacen en realidad. Al igual que otros miles de estudiantes de la época, yo hice la licenciatura en administración de empresas (MBA), una carrera diseñada ostensiblemente para preparar directivos, sin cuestionar el hecho de que nadie trató, de manera seria, lo que los directivos hacían realmente. Imagínese un programa de medicina sin un solo comentario sobre el trabajo del médico.

Cierto que no falta material sobre lo que los directivos *deberían* hacer (por ejemplo, seguir todo un conjunto de recetas sencillas llamadas «gestión del tiempo» o utilizar ordenadores de la forma recomendada por destacados especialistas técnicos). Desgraciadamente, a falta de un conocimiento real del trabajo de dirección, gran parte de estos consejos han resultado ser falsos e inútiles. ¿Cómo se puede prescribir el cambio en un fenómeno tan complejo como

el trabajo de dirección sin tener primero una profunda comprensión del mismo?

A mitad de los años 60, James Webb, que dirigía la NASA, quería ser estudiado. La NASA creía que era necesario justificar su existencia haciendo aplicaciones prácticas de sus innovaciones, y Webb consideraba que sus procesos de dirección estaban entre esas innovaciones. Webb expuso la idea a un profesor mío de la Sloan School de directivos del MIT ¹, y como yo era allí el único que estaba haciendo el doctorado sobre la *gestión* (no sobre sistemas computerizados o modelos matemáticos o la motivación de las personas, etc.) me sugirió que estudiara a Webb para mi tesis doctoral. Rehusé lo que parecía ser una locura. Después de todo, esto era el Instituto Tecnológico de Massachussets, el baluarte de la ciencia. No me parecía muy bien estar sentado en el despacho de un directivo y anotar todo lo que hacía a lo largo del día. (Previamente, otro profesor me había dicho que, por encima de todo, una tesis doctoral del MIT tenía que ser «elegante». No hablaba de los resultados.) De cualquier modo, yo iba a hacer una tesis sobre cómo desarrollar un proceso comprensivo de planificación estratégica para las organizaciones. Afortunadamente, y no por última vez en mi vida, fuerzas externas a mí me salvaron de mí mismo.

La tesis sobre la planificación no resultó por carecer de una organización que estuviera dispuesta a someterse a semejante ejercicio (o por falta de que yo tuviera mucho interés en encontrarla). Entonces asistí a una conferencia en el MIT en la cual un montón de personas impresionante vinieron a debatir sobre el impacto que los ordenadores tendrían sobre los directivos. No llegaron a ninguna parte; durante dos días hablaron en círculos, apenas yendo más allá de debatir que el uso del ordenador por parte de los directivos tendría algo que ver con el hecho de que su trabajo «no estaba programado» (fuera lo que fuese lo que eso quería decir). Me chocó que estas personas careciesen de un marco que les capacitara para entender el trabajo de dirección. Ciertamente que no carecían de un conocimiento innato del proceso —todos trabajaban con directivos, y algunos de ellos también lo eran. De lo que carecían era de una base *conceptual* para tratar el asunto.

Aprendí dos cosas en esa conferencia. La primera era que sa-

¹ Massachusetts Institute of Technology (Instituto Tecnológico de Massachussets) (N. de los T.)

ber explícitamente era diferente de saber implícitamente, y ambas cosas tenían una gran importancia para dirigir las organizaciones. La segunda era que hacía falta con urgencia que alguien estudiara cuidadosamente lo que los directivos hacían en realidad, que incluso en un lugar como el MIT lo que importaba en una tesis no era la elegancia de la metodología, sino la pertinencia del tema.

Y así hice mi primera investigación sobre «la naturaleza del trabajo de dirección» (el título del libro que salió de la tesis). Pero no con James Webb, que ya no estaba disponible. Utilizando un cronómetro (parecido a lo que Frederick Taylor había hecho con los operarios de fábrica unos años antes), observé, a lo largo de una intensa semana, las actividades de cinco directores generales: de una firma consultora importante, un hospital famoso dedicado a la enseñanza, una escuela, una firma de alta tecnología y un fabricante de bienes de consumo. Una semana no era mucho tiempo, pero me interesaba más el ritmo y la naturaleza del trabajo que desplegar los asuntos a largo plazo. La disertación se acabó en 1968, el libro en 1973; dos años después, la revista *Harvard Business Review* publicó el artículo que se reimprime aquí (con cambios menores).

En cuanto a la orientación y el tono, al igual que en parte de su contenido central, este artículo estableció la pauta de mi trabajo posterior. Un artículo que se publicó a continuación en el *New York Times* (el 29 de octubre de 1976) (1) denominó a esta descripción del trabajo de dirección «caos calculado» y «desorden controlado». También utilizó una frase que me gusta más para caracterizar gran parte de mis escritos: «elogio de la intuición».

Si se pregunta a los directivos qué hacen, probablemente dirán que planifican, organizan, coordinan y controlan. Luego observe lo que hacen. No se sorprenda si no puede relacionar lo que usted ve con esas cuatro palabras.

Cuando se les telefona y se les dice que una de sus fábricas acaba de incendiarse y le aconsejan al comunicante que vea si se puede llegar a un arreglo provisional para seguir abasteciendo a los clientes a través de un subsidiario extranjero, ¿es eso planificar, organizar, coordinar o controlar? ¿Qué pasa cuando le regalan un reloj de oro a un empleado que se jubila? ¿O cuando asisten a una conferencia para reunirse con personas del sector? ¿O cuando al regresar de esa conferencia le cuen-

tan a uno de sus empleados una idea para un producto que captaron allí?

El hecho es que esas cuatro palabras, que han dominado el vocabulario de la dirección desde que el industrial francés Henri Fayol las introdujo por primera vez en 1916, no dicen mucho sobre lo que los directivos hacen en realidad. Como mucho, indican ciertos objetivos ambiguos que tienen los directivos cuando trabajan.

Mi intención aquí es sencilla: separar al lector de las palabras de Fayol e introducirlo, a él o a ella, en una descripción del trabajo de dirección más sostenible, y que yo creo más útil. Esta descripción está basada en mi propio estudio del trabajo de cinco directores generales, junto con otros estudios sobre cómo varios directivos pasaban el tiempo.

En algunos estudios, se observó intensamente a los directivos (algunos de ellos utilizaban el término «ser vigilados»); otros más llevaban un diario detallado de sus actividades; en unos pocos estudios, se analizaron sus anotaciones. Se estudiaron varios tipos de directivos —capataces, supervisores de fábrica, gerentes de staff, directores de ventas, administradores de hospital, presidentes de compañías y naciones, e incluso jefes de bandas callejeras. Estos «directivos» trabajaban en los Estados Unidos, Canadá, Suiza y Gran Bretaña.

La síntesis de estos descubrimientos dibuja un cuadro interesante, tan distinto de la visión clásica de Fayol como lo es un cuadro abstracto cubista de uno del Renacimiento. En cierto sentido, este cuadro resultará obvio a cualquier persona que haya pasado un día en el despacho de un directivo, bien delante de su mesa o detrás de la misma. Y al mismo tiempo, este cuadro puede que resulte revolucionario, en el sentido en que pone en duda gran parte del folklore que hemos aceptado sobre el trabajo del directivo.

Primero examino parte de este folklore y lo contrasto con algunos de los descubrimientos de la investigación sistemática —la dura realidad de cómo los directivos pasan el tiempo. Luego sintetizo esos descubrimientos de la investigación en una descripción de los diez papeles que parece que describen el contenido esencial de todos los trabajos de los directivos. En la conclusión, examino varias implicaciones de esta síntesis para aquellas personas que tratan de lograr una dirección más eficaz.

FOLKLORE Y HECHOS DEL TRABAJO DE DIRECCION

Hay cuatro mitos sobre el trabajo de un directivo que no se sostienen bajo un escrutinio cuidadoso de los hechos.

1. *Folklore: el directivo es un planificador reflexivo y sistemático.* La evidencia de ello es abrumadora, pero no hay la menor prueba que apoye esta afirmación.

Hechos: un estudio tras otro ha demostrado que los directivos trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, que están fuertemente orientados hacia la acción y que no les gustan las actividades reflexivas. Considere estas evidencias:

- La mitad de las actividades en que estaban ocupados los cinco directores generales de mi estudio duraron menos de nueve minutos y sólo el 10 por 100 sobrepasaron una hora (2). Un estudio de 56 capataces de los Estados Unidos puso de manifiesto que realizaban una media de 583 actividades por turno de ocho horas, una cada 48 segundos (3). El ritmo de los directores generales y los capataces era incesante. Los directores generales recibían un elevado flujo de llamadas y correo desde el momento de su llegada por la mañana hasta que se iban por la tarde. Los descansos para tomar café y los almuerzos estaban relacionados inevitablemente con el trabajo, y los subordinados, siempre presentes, parecían usurpar cualquier rato libre.

- Un estudio de los diarios de 160 directivos medios y altos británicos detectó que sólo trabajaban durante media hora o más sin interrupción aproximadamente una vez cada dos días (4).

- De los contactos orales de los directores generales de mi estudio, el 93 por 100 estaban concertados y eran *ad hoc*. Sólo el 1 por 100 del tiempo de los ejecutivos lo pasaban en paseos abiertos de observación. Sólo uno de los 368 contactos orales no estaba relacionado con un asunto específico y se le podía llamar planificación general.

- Ningún estudio ha descubierto patrones importantes en la forma en que los directivos programan su tiempo. Parece que saltan de un asunto a otro, respondiendo continuamente a las necesidades del momento.

¿Es éste el planificador de la bibliografía clásica? Cuanto apenas.

Entonces, ¿cómo podemos explicar este comportamiento? Simplemente el directivo está respondiendo a las presiones de su trabajo. Descubrí que mis directores generales cancelaban muchas de sus propias actividades, saliendo a menudo de las reuniones antes de acabar, e interrumpiendo su trabajo en el despacho para visitar a subordinados. Un presidente no sólo colocaba su mesa de forma que pudiese ver un gran corredor sino que también dejaba la puerta abierta cuando estaba solo —invitando a que entraran los subordinados y le interrumpieran.

Obviamente, estos directivos querían fomentar el flujo de información actual. Pero lo más importante es que parecían estar condicionados por sus propias cargas de trabajo. Estimaban el coste de oportunidad de su propio tiempo, y continuamente eran conscientes de sus obligaciones que estaban siempre presentes —contestar el correo, atender visitas, etc. Parece que independientemente de lo que estén haciendo, los directivos están plagados de posibilidades de lo que podrían hacer y lo que tienen que hacer.

Cuando el directivo tiene que planificar, parece que lo hace implícitamente dentro del contexto de las acciones diarias, no dentro de cierto proceso abstracto reservado para pasar dos semanas en un refugio que tiene la organización en las montañas. Los planes de los directores generales que estudié parecía que sólo existían en sus mentes —en forma de intenciones flexibles pero a menudo específicas. A pesar de la bibliografía tradicional, el trabajo de dirección no engendra planificadores reflexivos; el directivo tiene que responder a los estímulos en tiempo real, es un individuo que está condicionado por su trabajo a preferir la acción viva a la demorada.

2. *Folklore: el directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones con regularidad.* Continuamente se les dice a los directivos que dediquen más tiempo a la planificación y delegación, y menos tiempo a ver a los clientes y enrolarse en negociaciones. Después de todo no son ésas las verdaderas tareas del directivo. Por utilizar la analogía popular, el buen directivo, como el buen director de orquesta, prepara escrupulosamente todas las cosas por adelantado, luego se tumba para gozar de los frutos de su labor, respondiendo ocasionalmente a una excepción imprevisible.

Pero aquí nuevamente la agradable abstracción no parece sostenerse.

Hechos: además de tratar las excepciones, el trabajo de dirección

implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones, y procesar información «blanda» que enlaza la organización con su entorno. Considere algunas evidencias procedentes de los estudios de investigación:

- Un estudio del trabajo de los presidentes de compañías pequeñas descubrió que se ocupaban en actividades rutinarias porque sus compañías no podían permitirse especialistas de staff y andaban tan ajustadas de personal operativo que, a menudo, una sola ausencia exigía que el presidente la reemplazara (5).

- Un estudio de directores de ventas y otro de directores generales sugieren que el ver a los clientes importantes forma parte natural de ambos trabajos, suponiendo que los directores deseen conservar esos clientes (6).

- Alguien describió al directivo, sólo medio en broma, como esa persona que atiende las visitas para que todos los demás puedan seguir trabajando. En mi estudio, descubrí que ciertos deberes ceremoniales —atender las visitas de dignatarios, hacer entrega de relojes de oro, presidir cenas especiales— formaban parte intrínseca del trabajo del director general.

- Los estudios del flujo de la información de los directivos sugiere que éstos desempeñan un papel clave para obtener información «blanda» del exterior (gran parte de la cual sólo les es accesible por su estatus) y pasarla hacia sus subordinados.

3. *Folklore: el alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema formal de información para la dirección.* De acuerdo con la visión clásica del directivo como aquel individuo encaramado en el ápice de un sistema jerárquico regulado, el directivo de la bibliografía tiene que recibir toda la información importante de un SID (sistema de información de la dirección). Pero un vistazo a cómo los directivos procesan la información en la realidad revela un cuadro muy diferente. Los directivos disponen de cinco medios a su disposición —documentos, llamadas telefónicas, reuniones programadas y no programadas y paseos de observación.

Hechos: los directivos prefieren los medios orales —es decir, llamadas telefónicas y reuniones. La evidencia procede de cada uno de los estudios del trabajo de dirección. Considere lo siguiente:

- En dos estudios británicos, los directivos dedicaron un prome-

dio del 66 y 80 por 100 de su tiempo en comunicaciones orales (7). En mi estudio de los cinco directores generales norteamericanos, la cifra fue del 78 por 100.

- Estos cinco directores generales trataban el procesado de la correspondencia como una carga de la que deberían prescindir. Uno fue un sábado por la mañana para procesar 142 cartas en unas tres horas, para «eliminar todo el montón». Este mismo director vio la primera carta «dura» que había recibido durante la semana, un informe estándar de costes, y lo dejó a un lado con el comentario de «nunca miro estas cosas».

- Estos mismos cinco directores generales contestaron inmediatamente a sólo dos de los 40 informes de rutina que recibieron durante las cinco semanas de mi estudio y a cuatro artículos de los 104 periódicos. Echaron una ojeada a la mayoría de estos periódicos en unos segundos, casi ritualmente. En total, estos directores generales de unas organizaciones de un buen tamaño acometieron por iniciativa propia —es decir, no como respuesta a otra cosa— un gran total de 25 cartas durante los 25 días que los observé.

El análisis del correo que los ejecutivos recibieron revela un cuadro interesante: sólo el 13 por 100 era de uso específico e inmediato. Así que ahora tenemos otra pieza del rompecabezas. Mucho del correo no proporciona información viva y actual —la actividad de un competidor, el humor de un legislador gubernamental, la calificación del espectáculo de la televisión de anoche. No obstante, ésta es la información que guiaba a los directores, interrumpiendo sus reuniones y reprogramando sus días de trabajo.

Considérese otro descubrimiento importante. Los directivos parece que agradecen la información «blanda», especialmente las murmuraciones, rumores y especulaciones. ¿Por qué? La razón es su oportunidad, los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana. El directivo que no está disponible para recibir la llamada telefónica que le comunica que su cliente más importante fue visto jugando al golf con su principal competidor puede que tenga que leer una reducción espectacular de las ventas en el informe del siguiente trimestre. Pero entonces es demasiado tarde.

Considere las palabras de Richard Neustadt que estudió los hábitos para recabar información de tres presidentes de los Estados Unidos:

No es la información de tipo general la que ayuda a un presidente a entender los intereses personales; no son los resúmenes, las encuestas,

las «amalgamas blandas». Son más bien... los fragmentos de *detalles tangibles* que puestos juntos en su mente iluminan la parte no visible de los asuntos que tiene delante. Para ayudarse, tiene que llegar hasta donde pueda a cada fragmento de los hechos, opiniones, murmuraciones, que tienen que ver con sus intereses y relaciones como presidente. Tiene que convertirse en el director de su propia inteligencia central (8).

El énfasis que pone el directivo en los medios orales hace que surjan dos puntos importantes:

Primero, la información oral se almacena en el cerebro de las personas. Sólo cuando éstos escriben esta información, se la puede almacenar en los archivos de la organización —bien en archivadores metálicos o en cinta magnética— y aparentemente, los directivos no escriben mucho de lo que oyen. Así, el banco de datos estratégicos de la organización no se encuentra tanto en la memoria de sus ordenadores como en las mentes de sus directivos.

Segundo, el uso extenso que hacen los directivos de los medios de comunicación orales sirve para explicar por qué son reticentes a delegar las tareas. Cuando observamos que la mayor parte de la información importante de los directivos procede de fuentes orales y se almacena en sus cabezas, podemos entender su reticencia. No se trata de que puedan pasarle a alguien un dossier; es que tienen que tomarse tiempo para «volcar la memoria» —decirle a ese alguien todo lo que saben del tema. Pero esto puede llevar tanto tiempo que les resulta más fácil realizar la tarea ellos mismos. Así pues, el directivo está condenado por su propio sistema informativo a un «dilema de delegación» —tener que hacer demasiado uno mismo o delegar en subordinados con información inadecuada.

4. *Folklore: la dirección es, o por lo menos se está convirtiendo rápidamente en, una ciencia y una profesión.* Según casi cualquier definición de *ciencia y profesión* esta afirmación es falsa. Una observación rápida de cualquier directivo sepultará rápidamente la noción de que los directivos practican una ciencia. Una ciencia implica la promulgación de unos procedimientos o programas sistemáticos analíticamente determinados. Si ni siquiera sabemos qué procedimientos utilizan los directivos, ¿cómo podemos prescribirlos por medio del análisis científico? ¿Y cómo podemos llamar profesión a la dirección si no podemos especificar lo que tienen que aprender los directivos?

Hechos: los programas de los directivos —programar el tiempo,

procesar información, tomar decisiones, y así sucesivamente permanecen profundamente encerrados en sus cerebros. Así pues, para describir esos programas, dependemos de palabras como juicio e intuición, y casi nunca nos paramos a darnos cuenta de que son meramente unas etiquetas para nuestra ignorancia.

Durante mi estudio me sorprendió el hecho de que los ejecutivos que observaba —todos muy competentes según cualquier norma— no podían distinguirse fundamentalmente de sus semejantes de hace cien años. La información que necesitaban era diferente, pero la buscaban de la misma manera —de palabra. Sus decisiones tenían que ver con la tecnología moderna, pero los procedimientos que utilizaban para tomarlas eran los mismos que los del directivo del siglo XIX. Incluso el ordenador, tan importante para el trabajo especializado de la organización, aparentemente no tenía ninguna influencia sobre los procedimientos de trabajo de los directores generales. De hecho, el directivo se encuentra en un cierto tipo de bucle, con presiones de trabajo cada vez más duras pero sin recibir ayuda de la ciencia de la dirección.

Considerando los hechos sobre el trabajo de dirección, podemos ver que el trabajo de un directivo es enormemente complicado y difícil. El directivo está sobrecargado de obligaciones; aun así no puede delegar fácilmente sus tareas. En consecuencia, se ve obligado a trabajar demasiado y a realizar demasiadas tareas superficialmente. La brevedad, fragmentación y la comunicación oral caracterizan el trabajo. Y éstas son las mismas características del trabajo de dirección que han estorbado los intentos científicos para mejorarlo. En consecuencia, los científicos de la dirección han concentrado sus esfuerzos en las funciones especializadas de la organización, donde pueden analizar más fácilmente los procedimientos y cuantificar la información pertinente. Así, el primer paso para proporcionar alguna ayuda al directivo consiste en descubrir lo que realmente es su trabajo.

VUELTA A UNA DESCRIPCION BASICA DEL TRABAJO DE DIRECCION

Tratemos de colocar juntas algunas de las piezas de este rompecabezas. El directivo se puede definir como aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus subunidades. Además de los directores generales, esta definición incluiría los vicepresidentes,

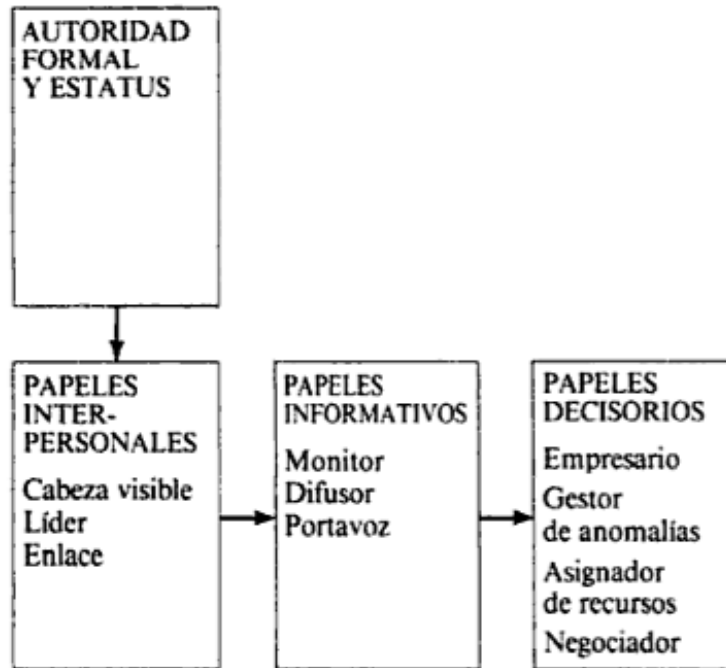


FIGURA 1-1. *Los papeles del directivo.*

obispos, capataces, entrenadores de hockey y primeros ministros. ¿Es que todas estas personas pueden tener algo en común? Desde luego que sí. Un punto de partida importante es que todas están investidas de autoridad formal sobre una unidad organizativa. De la autoridad formal procede el estatus, el cual conduce a varias relaciones interpersonales, y de éstas procede el acceso a la información. La información, a su vez, capacita al directivo para tomar decisiones y estrategias para su unidad.

El trabajo del directivo se puede describir en función de diversos «papeles», o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición. Mi descripción, que aparece en la Figura 1-1, abarca diez papeles.

PAPELES INTERPERSONALES

Tres de los papeles del directivo surgen directamente de la autoridad formal e implica relaciones interpersonales básicas.

1. Primero está el papel de *cabeza visible*. En virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial. El presidente

da la bienvenida a dignatarios que están de visita, el capataz asiste a la boda del operario del torno, y el director de ventas invita a almorzar a un cliente importante.

Los directores generales de mi estudio pasaron el 12 por 100 del tiempo dedicado a las relaciones en deberes ceremoniales; el 17 por 100 del correo que recibían tenía que ver con amistades y solicitudes relacionadas con su estatus. Por ejemplo, una carta dirigida al presidente de una compañía solicitaba artículos gratis para un colegio de niños discapacitados; sobre la mesa del superintendente del colegio había diplomas que tenía que firmar.

Los deberes que implican papeles interpersonales pueden ser rutinarios algunas veces, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes. No obstante, son importantes para el funcionamiento fluido de una organización y el directivo no los puede ignorar.

2. Al estar a cargo de una unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad. Sus actividades a este respecto constituyen el papel de *líder*. Algunas de estas acciones implican directamente el liderazgo —por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones el directivo normalmente es el responsable de contratar y preparar a su propio staff. Además, está el ejercicio indirecto del papel de líder. Todo directivo tiene que motivar y animar a sus empleados, reconciliando de algún modo sus necesidades individuales con los objetivos de la organización. En prácticamente todos los contactos que realiza el directivo con esos empleados, los subordinados que buscan la evidencia del liderazgo tantean sus acciones: «¿Le parece bien?» «¿Cómo le gustaría que quedara el informe?» «¿Qué le interesa más, la participación en el mercado o los beneficios altos?»

La influencia del directivo se ve más claramente en el papel de líder. La autoridad formal inviste al directivo con un gran poder potencial; el liderazgo determina en gran medida qué cantidad de éste utilizará de hecho.

3. La bibliografía sobre la dirección siempre ha reconocido el papel de líder, especialmente aquellos aspectos relacionados con la motivación. En comparación, hasta hace poco casi nunca ha mencionado el papel de *enlace*, según el cual el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando. Esto es importante a la luz del descubrimiento hecho en prácticamente todos los estudios del trabajo de dirección de que los directivos pasan tanto tiempo con sus semejantes y otras personas de fuera de sus unidades como con sus propios subor-

dinados, y, sorprendentemente, muy poco tiempo con sus propios superiores (generalmente en el orden del 45, 45 y 10 por 100 respectivamente).

Los contactos que realizaron los cinco DGs de mi estudio tuvieron lugar con un rango increíblemente amplio de personas: subordinados, clientes, asociados y proveedores, directivos de organizaciones similares, altos cargos del gobierno y sindicatos, directivos de otros consejos de administración, y así sucesivamente. El estudio de Robert Guest de capataces indica igualmente que sus contactos eran numerosos y variados, casi nunca implicando menos de 25 personas, y frecuentemente más de 50.

Como veremos en breve, el directivo cultiva estos contactos principalmente para obtener información. En efecto, el papel de enlace se dedica a estructurar el propio sistema informativo externo del directivo —informal, privado, oral pero, no obstante, eficaz.

PAPELES INFORMATIVOS

En virtud de los contactos interpersonales, tanto con los subordinados como con la red de contactos, el directivo surge como el centro nervioso de su unidad organizativa. Puede que el directivo no lo sepa todo, pero normalmente sabe más que cualquiera de sus subordinados.

Los estudios han demostrado que esto sirve para todos los directivos, desde los jefes de bandas callejeras a los presidentes de los Estados Unidos. En *The Human Group*, George C. Homans explica cómo, debido a que estaban en el centro del flujo de información de sus propias bandas y también estaban en contacto con los jefes de otras bandas, los jefes de bandas callejeras estaban mejor informados que cualquiera de sus seguidores (9). Y Richard Neustadt describe el siguiente relato en su estudio de Franklin D. Roosevelt:

La esencia de la técnica de Roosevelt para recabar información era la competición. «Te iba a ver» me dijo una vez uno de sus ayudantes, «y te pedía la historia sobre algún asunto complicado, y después de un par de días de trabajo laborioso le mostrabas el sustancioso bocado que habías descubierto en algún lugar, debajo de una piedra, y entonces te dabas cuenta de que él ya lo sabía todo, además de algo que tú no sabías. Generalmente no mencionaba de dónde sacaba esta información,

y después de haberte hecho esto una o dos veces te volvías muy escrupuloso con *tu* información» (10).

Podemos ver de dónde Roosevelt «sacaba esta información» cuando consideramos la relación entre los papeles interpersonales e informativos. Como líderes, los directivos tienen un acceso formal y fácil a cada uno de sus subordinados. Por tanto, tal como se observó anteriormente, suelen saber más de sus propias unidades que cualquier otra persona. Además, sus contactos de enlace exponen a los directivos a información exterior a la cual sus subordinados carecen con frecuencia de acceso. Muchos de esos contactos se realizan con otros directivos de igual estatus, quienes a su vez son los centros nerviosos de sus propias organizaciones. De este modo, los directivos desarrollan poderosas bases de datos de información.

El procesado de la información es una parte clave del trabajo del directivo. En mi estudio, los directores generales pasaban el 40 por 100 del tiempo empleado en los contactos en actividades dedicadas exclusivamente a la transmisión de información y el 70 por 100 del correo que recibían era puramente informal (en contraste con las solicitudes de acción). El directivo no deja las reuniones o cuelga el teléfono para volver al trabajo. En gran medida, la comunicación *es* su trabajo. Tres papeles describen los aspectos informativos del trabajo de dirección.

4. Como *monitor*, el directivo barre continuamente su entorno buscando información, interroga a los contactos de enlace y subordinados, y recibe información que no ha solicitado, gran parte de ella como resultado de la red de contactos personales que haya desarrollado. Recuérdese que una buena parte de la información que recoge el directivo en su papel de monitor le llega en forma oral, a menudo en forma de murmuraciones, rumores y especulaciones. En virtud de los contactos, el directivo tiene una ventaja natural para recabar esta información blanda para su organización.

5. Los directivos tienen que compartir y distribuir gran parte de esta información. La información que cosechan en los contactos externos personales puede ser necesaria dentro de sus organizaciones. En su papel de *difusor*, los directivos pasan parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados, quienes de otro modo no tendrían acceso a ella. Más aún, cuando sus subordinados carecen de un contacto fácil entre ellos, a veces los directivos pasan la información de unos a otros.

6. En su papel de *portavoz*, los directivos pasan parte de su información a personas de fuera de sus unidades —un presidente da una conferencia insistiendo en alguna necesidad de la organización, o un capataz sugiere a un proveedor que modifique un producto. Además, formando parte del papel de portavoz, todo directivo tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa. Los directores generales especialmente pueden pasar gran cantidad de tiempo tratando con montones de personas influyentes. Los directivos y accionistas tienen que ser advertidos del comportamiento financiero, a los grupos de consumidores se les tiene que garantizar el que la organización esté cumpliendo con sus responsabilidades sociales, y así sucesivamente.

PAPELES DECISORIOS

Por supuesto que la información no es un fin en sí misma; es el input básico para tomar decisiones. Una cosa está clara en el estudio del trabajo de dirección: el directivo desempeña el papel principal en su sistema de toma de decisiones. Al ser la autoridad formal, sólo el directivo puede obligar a la unidad a nuevos cursos de acción; y al ser su centro nervioso, sólo el directivo posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad. Cuatro papeles describen al directivo en la toma de decisiones.

7. Como *empresario*, el directivo busca mejorar su unidad, adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. En el papel de monitor, el directivo está siempre al acecho de nuevas ideas; cuando aparece una buena, inicia, en el contexto del papel de empresario, un proyecto de desarrollo que puede supervisar o delegar en un empleado (quizás con la estipulación de que el directivo tiene que aprobar la propuesta final).

Los proyectos de desarrollo tienen dos características interesantes a nivel del director general. Primero, estos proyectos no implican decisiones únicas o ni siquiera un grupo unificado de decisiones. Más bien éstos emergen como una serie de pequeñas decisiones y acciones en secuencia temporal. Aparentemente, los directores generales prolongan cada proyecto para que pueda acoplarse punto por punto en su

ocupado y desarticulado calendario y llegar así a comprender el asunto gradualmente, si se trata de uno complejo.

Segundo, los directores generales que estudié supervisaron hasta 50 de estos proyectos al mismo tiempo. Algunos procesos suponían nuevos productos o procesos; otros implicaban campañas de relaciones públicas, solución de un problema de estado de ánimo en una división del extranjero, integración de operaciones computerizadas, varias adquisiciones, y así sucesivamente. Los directores generales parecían mantener una especie de inventario de los proyectos de desarrollo, algunos en activo y otros en el limbo. Como si fueran prestidigitadores, parecían guardar varios proyectos en el aire; periódicamente, cae uno, se le da un nuevo empuje energético y se le vuelve a poner en órbita. A diferentes intervalos, ponen en marcha nuevos proyectos y desechan los viejos.

8. Mientras que el papel de empresario describe al directivo como el iniciador voluntario de cambios, el papel de *gestor de anomalías*² muestra al directivo respondiendo involuntariamente a las presiones. Aquí el cambio está fuera del control del directivo: se perfila una huelga, un cliente importante va a la bancarrota, un proveedor se vuelve atrás en un contrato.

Ha estado de moda, ya lo indiqué anteriormente, comparar al directivo con un director de orquesta, como escribió Peter F. Drucker en *The Practice of Management*:

El directivo está encargado de crear un todo verdadero que es mayor que la suma de sus partes, una entidad productiva que resulta ser más que la suma de los recursos que se le asignaron. Una analogía es la del director de una orquesta sinfónica, gracias a cuyo esfuerzo, visión y liderazgo las partes instrumentales individuales, que por sí mismas hacen tanto ruido, se convierten en el todo vivo de la música. Pero el director de orquesta dispone de la partitura del compositor; es sólo un intérprete. El directivo es compositor y director de orquesta a la vez (11).

Véanse ahora las palabras de Leonard R. Sayles, que realizó una investigación sistemática sobre el trabajo del directivo. El directivo

² Hemos mantenido la misma nomenclatura que en las traducciones de los libros sobre estructura y naturaleza del trabajo directivo del mismo autor para facilitar la lectura a aquellas personas que estén familiarizadas con los mismos. (*N. de los T.*)

... es como el director de una orquesta sinfónica, esforzándose por mantener una representación melodiosa en la cual las contribuciones de los diversos instrumentos se coordinan y ordenan, pautan y marcan el ritmo, mientras los miembros de la orquesta tienen diversos problemas personales, los tramoyistas desplazan los atriles, el calor y frío alternantes están creando dificultades en la audición y los instrumentos, y el patrocinador del concierto insiste en hacer unos cambios irracionales en el programa (12).

En efecto, todo directivo tiene que pasar una buena parte del tiempo respondiendo a anomalías que ejercen una elevada presión. Ninguna organización se puede dirigir tan bien, estar tan normalizada, que haya tenido en cuenta todas las contingencias por adelantado. Las anomalías surgen no sólo porque los malos directivos ignoran las situaciones hasta que alcanzan una proporción crítica, sino también porque no es posible que los buenos directivos anticipen todas las consecuencias de las acciones que realizan.

9. El tercer papel decisorio es el de *asignar recursos*. Sobre el directivo recae la responsabilidad de decidir quién tendrá qué en la unidad organizativa. Quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. El acceso al directivo constituye el ponerse delante del centro nervioso de la unidad y de quien toma decisiones. El directivo también tiene la obligación de diseñar la estructura de la unidad, ese patrón de relaciones formales que determina cómo se tiene que dividir y coordinar el trabajo.

Igualmente, en su papel de asignar responsabilidades el directivo autoriza las decisiones importantes de la unidad antes de ponerlas en práctica. Al conservar este poder, el directivo puede garantizar que las decisiones estén interrelacionadas —todas tienen que pasar por un mismo cerebro. La fragmentación de este poder fomenta la toma de decisiones discontinuas y una estrategia desarticulada.

Descubrí que los directores generales de mi estudio tenían que hacer frente a elecciones increíblemente complejas. Tenían que considerar el impacto de cada decisión sobre otras decisiones y sobre la estrategia de la organización. Tenían que asegurarse de que la decisión sería aceptable por aquellas personas que influían sobre la organización, así como asegurarse de que los recursos no se dispersaran demasiado. Tenían que conocer los diversos costes y beneficios así como la factibilidad de la propuesta. También tenían que considerar cuestiones de oportunidad. Todo esto era necesario para la simple aprobación de la

propuesta de otra persona. Al mismo tiempo, sin embargo, los retrasos podían hacer perder tiempo, mientras que una aprobación precipitada podía estar mal estudiada, y un rechazo inmediato podía desanimar a un empleado que había pasado meses desarrollando con mimo un proyecto. Una solución común para aprobar proyectos parece haber sido el escoger a la persona en vez de la propuesta. Esto es, los directivos autorizan aquellos proyectos que les son presentados por personas en cuyo juicio confían. Pero no siempre pueden utilizar este sencillo truco.

10. El papel decisorio último es el de *negociador*. Los estudios del trabajo de dirección indican que los directivos pasan un tiempo considerable en negociaciones: se visita al presidente del equipo de fútbol para solucionar un contrato con la superestrella que está retrasando su firma; el presidente de la corporación dirige al contingente de su compañía para negociar un asunto de huelga; el capataz quiere concluir un problema de agravios con el enlace sindical. Tal como dice Leonard Sayles, las negociaciones son «una forma de vida» para el directivo sofisticado.

Las negociaciones son deberes en el trabajo del directivo; quizás rutinas, pero no se han de eludir. Forman parte integrante del trabajo, ya que sólo el directivo posee la autoridad para consignar los recursos organizativos en «tiempo real», y sólo él posee la información del centro nervioso que requieren las negociaciones importantes.

EL TRABAJO INTEGRADO

Debería estar claro ahora que los diez papeles que he estado describiendo no se pueden separar fácilmente. Forman una *gestalt*³, un todo integrado. No se puede sacar ningún papel del marco y que el trabajo quede intacto. Por ejemplo, un directivo sin contactos de enlace carece de información exterior. En consecuencia, no puede difundir la información que necesitan los subordinados ni tomar decisiones que reflejen adecuadamente las condiciones exteriores. (De hecho, éste es un problema que tiene una persona nueva que ocupa una posición directiva, ya que no puede tomar decisiones eficaces hasta que esté establecida la red de contactos.)

En esto reside una pista de los problemas de los equipos de direc-

³ En alemán en el original. Término aplicado en psicología a unidades organizadas que poseen propiedades específicas no derivables de las partes. (*N. de los T.*)

ción. Dos o tres personas no pueden compartir una sola posición directiva a menos que puedan actuar como una sola entidad. Eso quiere decir que no pueden dividir los diez papeles a menos que puedan reintegrarlos muy escrupulosamente. La dificultad real reside dentro de los papeles informativos. A menos que pueda compartirse totalmente la información de dirección —y, tal como indiqué con anterioridad, ésta es fundamentalmente oral— el equipo de dirección se rompe. Un solo trabajo directivo no se puede dividir arbitrariamente, por ejemplo, en papeles internos y externos, ya que la información de ambas fuentes se tiene que referir a las mismas decisiones.

Decir que los diez papeles forman una *gestalt* no es decir que todos los directivos presten igual atención a cada papel. De hecho, he descubierto en la revisión de varios estudios de investigación que:

- Los directores de ventas parece que pasan relativamente más tiempo en los papeles interpersonales, lo que es presumiblemente un reflejo de la naturaleza extravertida de la actividad de marketing.
- Los directores de producción prestan relativamente más atención a los papeles decisorios, lo que es presumiblemente un reflejo de su preocupación porque el flujo del trabajo sea eficaz.
- Los directores de staff pasan relativamente más tiempo en los papeles informativos, ya que se trata de expertos que dirigen departamentos que aconsejan a otras partes de la organización.

No obstante, en todos los casos los papeles interpersonales, informativos y decisorios son inseparables.

HACIA UNA DIRECCION MAS EFICAZ

¿Cuáles son los mensajes que hay para los directivos en esta descripción? Creo, primero y principal, que esta descripción del trabajo de dirección debería resultar a los directivos más importante que cualquier receta que pudieran deducir de ella. Es decir, *la eficacia de los directivos está influida significativamente por la idea que tienen de su propio trabajo*. Su comportamiento depende de lo bien que conozcan y respondan a las presiones y dilemas del trabajo.

Veamos tres áreas específicas de interés. En su mayor parte, las dificultades de dirección —el dilema de la delegación, la base de datos

centralizada en un cerebro y los problemas de trabajar con científicos de la dirección— giran alrededor de la naturaleza oral de la información que posee el directivo. Es muy peligroso centralizar la base de datos en las mentes de sus directivos. Cuando se van, se llevan su memoria. Y cuando los subordinados están fuera del alcance oral del directivo, se encuentran en desventaja informativa.

1. *El directivo tiene el reto de encontrar formas sistemáticas para compartir su información privilegiada.* Una sesión informativa regular con los subordinados clave, un volcado semanal de memoria a la máquina de dictar, el mantenimiento de un diario con información importante y de circulación limitada, u otros métodos similares pueden aliviar considerablemente las dificultades del trabajo. El tiempo empleado difundiendo esta información se recuperará con creces cuando se tengan que tomar decisiones. Por supuesto que alguien planteará la cuestión de la confidencialidad. Pero los directivos harían bien sopesando los riesgos de exponer la información privilegiada frente a disponer de subordinados que puedan tomar decisiones eficaces.

Si hay un único tema contenido en esta descripción es que las presiones de su trabajo hacen que las acciones del directivo sean superficiales —sobrecargarse con trabajo es fomentar las interrupciones, responder precipitadamente a los estímulos, buscar lo tangible y evitar lo abstracto, tomar decisiones a pequeñas dosis y hacerlo todo súbitamente.

2. *Nuevamente, el directivo tiene el reto de tratar conscientemente las presiones para ser superficial, prestando atención seriamente a los asuntos que lo requieran, alejándose de los fragmentos de información con objeto de ver un cuadro más amplio y haciendo uso de los inputs analíticos.* Aunque los directivos eficaces tienen que ser expertos en responder prontamente a numerosos y variados problemas, el peligro del trabajo de dirección es que respondan a todos los asuntos de la misma manera (y eso quiere decir súbitamente) y que nunca encajen los fragmentos y porciones de datos informales en un cuadro global de su mundo.

Cuando trata con asuntos complejos, el alto directivo puede beneficiarse mucho de una relación estrecha con los científicos de la dirección de su propia organización. Estos poseen algo importante de lo que él carece —tiempo para explorar los asuntos complejos. Una relación laboral eficaz depende de la resolución de lo que un colega mío y yo hemos llamado «el dilema de la planificación» (13). Los directivos po-

seen la información y la autoridad; los analistas poseen el tiempo y la tecnología. Se logrará una relación laboral acertada entre los dos cuando el directivo aprenda a compartir su información y el analista aprenda a adaptarse a las necesidades del primero. Para el analista, adaptación quiere decir preocuparse menos de la elegancia del método y más de su rapidez y flexibilidad.

3. *El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones y transformando en obligaciones aquellas cosas que desea hacer.* Los directores generales de mi estudio realizaron por iniciativa propia sólo el 32 por 100 de sus contactos (y otro 5 por 100 por acuerdo mutuo). Y aún así parecían controlar su tiempo en un grado considerable. Había dos factores clave que les permitía hacerlo así.

Primero, los directivos tienen que dedicar tanto tiempo a desempeñar sus obligaciones que si las consideraran sólo como eso, no dejarían huella en sus organizaciones. El directivo fracasado echa la culpa a las obligaciones; el directivo eficaz saca partido de sus obligaciones. Un discurso es una oportunidad para abogar por una causa; una reunión es una oportunidad para reorganizar un departamento flojo; una visita a un cliente importante es una oportunidad para sacar información sobre el comercio.

Segundo, los directivos sacan tiempo para hacer aquellas cosas que ellos —y quizás nadie más— creen que son importantes al convertirlas en obligaciones. El tiempo libre se saca, no se encuentra, en el trabajo del directivo; se fuerza su cabida en el calendario. Esperar que haya algún rato libre para la contemplación o la planificación general equivale a esperar que las presiones del trabajo desaparezcan. El directivo que quiere hacer innovaciones inicia un proyecto y obliga a otras personas a que le pasen informes; el directivo que necesita cierta información exterior establece canales para que le tengan informado automáticamente; el directivo que tiene que visitar instalaciones se obliga públicamente a hacerlo.

Ningún trabajo es más vital para nuestra sociedad que el de un directivo. Es el directivo quien determina si nuestras instituciones sociales nos sirven o si malgastan nuestro talento y nuestros recursos. Es hora de desprender el folklore del trabajo de dirección para poder comenzar la difícil tarea de realizar mejoras significativas en su ejecución.