

## **EL JUEGO DE LAS CARETAS.**

(Estilos de Dirección)

**JAIME GIRALDO CARDONA** - Administrador de Negocios EAFIT Profesor  
Departamento de Administración UCPR.

Los tiempos cambian y el cambio exige adaptación, acomodamiento y destreza.

La opinión de que el jefe da las órdenes y todas las decisiones y que las personas que dependen de él aceptan las ordenes y las llevan a cabo, está siendo reexaminada. Algunos de los cambios en el concepto de las prerrogativas de la dirección se debe en buena parte a una verdadera alteración de la actitud. En las relaciones profesor - alumno y padre - hijo se refleja el mismo cambio en la actitud. Ya no se considera que el supervisor simplemente mande. Con frecuencia se le pregunta qué derechos tiene; algunas veces, los supervisores, los maestros y los padres se compadecen de sí mismos porque no se les ha des- cargado de ninguna responsabilidad con esta evidente reducción de la autoridad

Toda la dificultad surge que la persona que da las órdenes debe también exigir su cumplimiento. Ya ha pasado de moda la facultad de controlar por medio del uso de la violencia física o de intimidación económica. Como las órdenes se ejecutaban cada vez menos, algunos supervisores resolvieron el problema exigiendo menos, muchos padres prolongaron las horas de diversión de sus hijos y los gerentes de producción bajaron los niveles de eficiencia al no poder exigir con los antiguos moldes.

Se han hecho diversos intentos para solucionar los problemas con los que se enfrenta el tipo autoritario del dirigente. Uno de ellos es el **PATERNALISMO**.

Este hace que las relaciones entre el empleado y el jefe se parezcan más a las de padre e hijo, porque introduce una actitud responsable, amistosa y bien intencionada.

Involuntariamente, esta relación también supone que el buen criterio está siempre al lado del jefe y todo lo que esté en la órbita de su escala de valores es aceptado con fuerza, lo demás, poco interesa y este fenómeno impone valores a veces dañinos.

Otra modificación del tipo **AUTORITARIO** de dirección es el estilo comercial. El supervisor vende sus decisiones a los que deben cumplirlas. Normalmente defiende sus decisiones y utiliza su posición directiva para

vencer la oposición. Debe concederse que los hombres diestros en lograr que la gente los quiera, y en presentar sus ideas de una forma agradable a los empleados, disfrutan de una gran cantidad de éxito.

Ciertamente, un empleado a quien se le dice porque se toma una decisión se siente más en contacto con ella que a una persona a quien se le ordena hacer algo porque así lo dice el jefe.

Los términos autocracia, democracia y anarquía han sido utilizados para describir diversas formas de gobierno.

En general se piensa que la autocracia es estricta y sin consideración, y que consiste en una norma arbitraria impuesta por un hombre. La democracia implica una connotación favorable, y la consideramos justa para las personas. La anarquía se considera como la falta de dirección y como representando una política de no intervención, que acaba fácilmente en el caos.

La definición específica de estos términos, sin embargo, es un asunto complejo que implica muchas diferencias de opinión sobre los resultados inherentes a ellos.

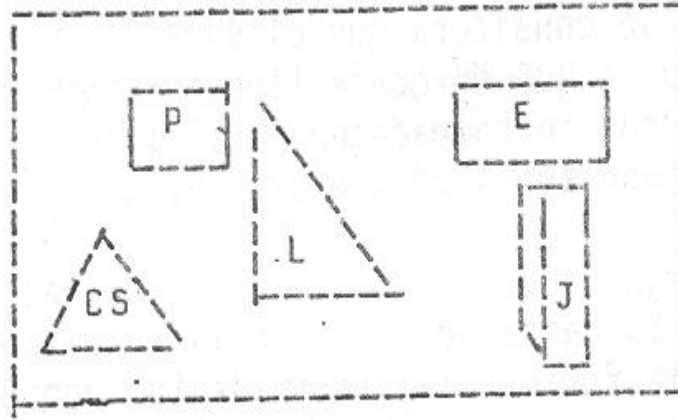
El dirigente autocrático decide las actividades, realiza las asignaciones de trabajo y hace que cada uno cumpla con su responsabilidad. Se utiliza un control estricto y muy poca delegación.

El dirigente democrático hace uso de las discusiones para solucionar los problemas y para tomar las decisiones que aparezcan en la situación. El dirigente considera su papel como el de un coordinador de una discusión y no como el de un jefe.

El dirigente "Laissez Faire" no participa, pero permite que sus subordinados sepan que está siempre dispuesto a ayudar o aconsejar

## ZONAS DE LIBERTAD

(Para la práctica de la dirección democrática).



El cuadro representa las limitaciones que la situación de trabajo impone a la actividad.

(Norman R.F. Maier)

Psicología Industrial.

Ediciones Rialp - Edición 3.

P y E representan las limitaciones impuestas por la política y las prácticas de la empresa respectivamente.

cs y J representan las zonas de actividad eliminadas por la legislación y los convenios con los sindicatos respectivamente.

L representa las zonas de problemas solucionados por consultores o expertos. La zona restante cae dentro de la autoridad de un nivel determinado de supervisión, y los problemas de esta zona pueden ser solucionados por las técnicas de grupo. La zona dentro del área sombreada del gran cuadro y entre estas figuras geométricas limitativas se designa con el nombre de "Zona de Libertad". Los problemas que caen dentro de esta zona son los que pueden proponerse a la decisión del grupo.

El ejecutivo exitoso deberá asumir distintas posiciones frente a su grupo de trabajo, cada situación, circunstancia y momento requieren de la utilización de un estilo de dirección y posiblemente diferente según el caso. El juego de las caretas se inicia precisamente en el mismo momento en que una persona

asume la dirección de un grupo, y de una responsabilidad de manejo. Existen muchas clases de caretas, muchas marcas de caretas y muchas calidades; son de gran variedad y colorido. (Están estrechamente ligadas con el temperamento Y personalidad del administrador).

### **CARETA 1:**

Para producir un efecto impactante frente a su grupo el ejecutivo impone un sistema de trabajo disciplinado y con base en objetivos predeterminados, pero efectuando un control estricto. Democracia, unilateralismo? autocracia?

### **CARETA 2:**

En la mayoría de las situaciones el ejecutivo permite el diálogo abierto, pero respetuoso. Escucha sugerencias y las discute en el momento más oportuno. Democrático; Laissez - Faire?

### **CARETA 3:**

El ejecutivo administra en base a lo que el grupo le entregue como prioritario. Las crisis son su punto de referencia para accionar la organización. El ejecutivo hace las veces del bombero cuando se presenta un incendio; lo que sigue al incendio no es su problema. Anarquía? Laissez-Faire?

### **CARETA 4:**

Gerencia cerrada, reuniones metódicas, bien planeadas y sin mucha opción para discutir los temas que presenta la Dirección General. Los objetivos, políticas y programas se ejecutan con toda drasticidad. El rumbo está definido de antemano. Autocracia?

### **CARETA 5:**

Administrador informal; todo lo que amarre las decisiones no se ve bien. Carencia de Estructura de Organización Formal. El ejecutivo actúa por impulsos y no tiene muy en cuenta la opinión de su equipo de trabajo.

(Salvo algunas excepciones).

Excelente visión práctica de los negocios y un buen patrón. (Es el padre de sus empleados).

No considero importante preocuparse por encasillar cada careta en un estilo de dirección. Lo más importante es lograr el mejor momento para colocarse una u otra careta. Lo más acertado es conocer cuando debe quitarse la careta y cuando cambiarla por otra.

Es una posición curiosa es cierto; parece un consejo de un administrador falso; de un administrador poco serio para manejar su estilo de dirección.

Mi defensa se basa en cuatro argumentos:

1. El éxito del ejecutivo (del administrador profesional) radica en los resultados obtenidos de su grupo de trabajo. (Resultados óptimos).
2. Para lograr armonía, buen ambiente de trabajo, y alto nivel de motivación y desarrollo humano se justifica sacrificar caprichos personales y estilos rígidos de dirección.
3. El respeto y la consideración que merece el Recurso Humano en la Empresa debe balancearse de manera óptima con los niveles de eficiencia, con el logro de objetivos y con la seriedad y disciplina que requiere el medio laboral.
4. La participación del grupo de trabajo en las decisiones asegura la implementación de las mismas. Esta participación debe combinarse de manera óptima con medidas drásticas de gerencia y con posiciones a veces unilaterales que impriman respeto por el hombre y seriedad administrativa.

Al fin y al cabo el estilo es el hombre. administrativa).

(Es el fruto de su habilidad administrativa).

El Instituto Colombiano de Cultura ha publicado en los últimos cinco años tres tomos del Manual de Historia Colombiana. Obra que por su naturaleza y objetivos pretenden lograr: "Una nueva síntesis del pasado nacional que no solo presentara aspectos de él tratados pasajeros o marginalmente por la historiografía tradicional, sino también que abordará dichos temas utilizando los métodos y conceptos que en los últimos años han renovado la investigación histórica".

Esta importante misión, apoyada por las discusiones recientes que se han dado en Colombia en torno a las urgencias de la investigación histórica, en las cuales se señala, la necesidad de reelaborar el material apartado por la historiografía tradicional, en el sentido de mejorar los marcos conceptuales y el empleo de categorías de interpretación" histórica más complejas y rigurosas, así como el deslinde y jerarquía entre los diversos momentos históricos que conlleven a la ampliación temática de la investigación tradicional.

El apoyo institucional a la investigación histórica es una necesidad apremiante en Colombia en donde se observa un agudo retraso en la producción historiográfica en los últimos años, mientras en otros países de América Latina. con los mismos o similares problemas de recursos se observa una

creciente preocupación por la investigación histórica;; solo con el apoyo de instituciones como Colcultura, las universidades etc. se podrá romper con el empirismo predominante en esta clase de trabajos de investigación, que se han caracterizado porque la dedicación a los estudios obedezca en muchas ocasiones a la vinculación personal del autor con el tema o a la consideración de los sucesos, su cronología y sucesión temporal como categoría histórica universal, reduciendo de este modo la tarea del historiador a la selección y clasificación de una documentación y material histórico en forma cronológica y de acuerdo a como ocurrieron los hechos.

Se trata en ultimo termino de recuperar para el historiador colombiano una de sus actitudes más importantes como es el sentido crítico y lograr lo que en la introducción, este manual dice Jaime Jaramillo U. "Se entiende " historia como el conocimiento abierto por excelencia, ya que siempre habrá en la historia, la posibilidad de una nueva documentación que permite una época", los juicios que tradicionalmente se han dado sobre una época".

Recomendamos la lectura de esta obra

, que es sus tres tomos trata los siguientes temas

Primer Tomo

Del Periodo prehispánico a la sociedad colonial

Segundo Tomo

El Proceso político militar y social de la independencia, la evolución económica, política, social y cultural del siglo XIX.

Tercer Tomo

La economía a principios del siglo XX, la separación de Panamá y el movimiento obrero. Literatura y arquitectura del siglo XX.