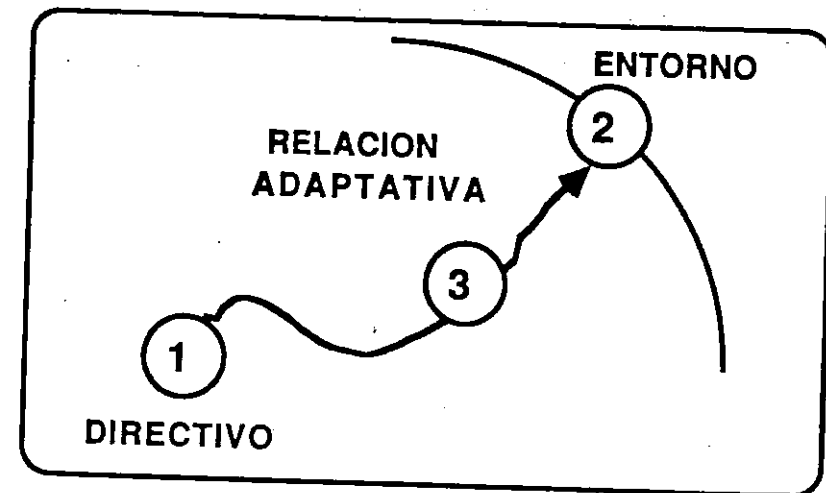


EL DIRECTIVO Y LA GESTION DE LA CULTURA COMO VARIABLE DE SITUACION

Sumario: 1. El proceso de dirección. 2. Estilos básicos de dirección. 3. Variables de los estilos de dirección.

Por Adolfo Blanco Martínez y José Ignacio Castresana Ruiz-Carrillo *

Podemos describir el proceso de dirección como una relación adaptativa (3) en la que el directivo (1), que se conoce a sí mismo, estudia el entorno (2) y, en función de éste, lo cambia y/o se adapta a él.



El proceso de dirección.

1. EL PROCESO DE DIRECCION

Cabe distinguir dos entornos. Uno, el entorno exterior que rodea la organización y otro entorno inmediato o situación a la que ha de adaptarse compuesta por las personas que le rodean en su trabajo: superior, directivos colaterales y subordinados.

* Profesores Titulares de Organización de Empresas. Universidad de Zaragoza.

El directivo y su entorno inmediato están inmersos en la organización, en su cultura y tecnología, y se ven afectados por el entorno exterior en cuanto que la competencia y el resto de las variables del entorno que rodea a la empresa influyen en sus objetivos organizacionales, en la cultura interna de la empresa y en la tecnología que emplea.

En este trabajo nos centraremos en la relación adaptativa entre el directivo y su entorno inmediato, ya que es sobre el que puede actuar directamente y con el que debe sintonizar. Sintonizando con él, lo hace también con el entorno exterior, cuyas influencias llegan al entorno inmediato debido a la relación adaptativa que mantiene la organización con el entorno exterior.

En el proceso de dirigir los directivos han de conseguir ciertos cambios en la situación de su empresa, venciendo la inercia o resistencia al cambio, mediante una actuación que sintonice los objetivos del directivo en la organización y las demandas que ejercen sobre él los diferentes elementos de la situación: superior, directivos colaterales, subordinados, tecnología y cultura organizacional.

Consideramos el **sistema** compuesto por la unidad organizativa, los objetivos organizacionales y el estado dinámico de la organización.

Dado que el sistema es un "ser vivo" que va cambiando, en cada momento se encontrará en una situación determinada definida por las demandas de cada uno de sus componentes, que conformará el entorno inmediato del directivo en ese momento concreto.

La **unidad organizativa** está compuesta por el directivo superior, que denominaremos **superior**, los subordinados y los directivos colaterales al **directivo objeto del estudio**.

Podemos decir que el departamento gobernado por el directivo va, "*hacia algún sitio de algún modo*" y esto constituye el **estado dinámico** de ese sistema.

"*Hacia donde va*" la empresa viene definido por los **objetivos de su unidad** que orientan la actuación del directivo. El "*modo*" en que la empresa se dirige a los objetivos es influido por la **tecnología** y la **cultura de la organización**.

Entendemos por **tecnología**, al igual que Reddin, 1, el modo en que se realiza la tarea en el equipo. La **cultura** de la organización, entendiéndola del mismo modo que Schein, es el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

1.1. Habilidades del directivo

El directivo ha de estudiar el modo de llegar a la situación y objetivos

deseados empleando el mínimo de recursos, es decir, ha de ser **eficaz** y **eficiente**.

Para ello dispone de su experiencia que consiste en la adquisición y ejercicio de tres destrezas básicas: **perceptividad de sí mismo y de la situación**, **gestión de la situación** y **flexibilidad de estilo**. Mediante la **perceptividad** analiza y diagnostica el estado del sistema para, asumiendo los objetivos de la empresa, definir el cambio deseado que posibilitará el logro de los objetivos por una doble vía:

- **gestionar la situación del sistema**, que consiste en adecuar las demandas del sistema a las capacidades y estilo del directivo, o
- **flexibilizar su estilo**, con lo que adecuará sus capacidades y estilo a las demandas del entorno. Es decir, 1.-"Managerial Effectiveness". W.Reddin! New York. Mc.Graw-Hill. 1970. 2.-"La cultura empresarial y el liderazgo". E.H.Schein! Plaza y Janés. 1988, decide cual va a ser la relación adaptativa que le permita ser eficaz. Esta relación se logra por las anteriores dos destrezas que no se excluyen.

1.2. La relación adaptativa

Los *medios* de que dispone el directivo se encuentran en:

- El **sistema** a modificar, tanto en la unidad organizativa de la que forma parte como en el estado de la misma:

a) la **unidad organizativa** compuesta por el superior, los directivos colaterales y los subordinados puede proporcionar al directivo tiempo por medio de la delegación, recursos adquiribles con dinero, formación y motivación para el directivo e información. Así comprobamos que el directivo, por pertenecer a la organización puede aprovechar los recursos de los tres sistemas básicos que la conforman: el sistema de recursos humanos, el sistema de inversiones y el sistema de información interna y externa.

b) el **estado de la unidad organizativa** es también un recurso. Los objetivos organizacionales actúan como motivación de la unidad organizativa a modificar, la tecnología es el soporte material con el que se lograrán los objetivos y la cultura ofrece oportunidades estratégicas para aprovechar la energía latente en la organización orientándola hacia los objetivos, la eficacia y la eficiencia.

- el **directivo** como **ejecutor** que además de planificar, actúa. La ejecución por parte del directivo consiste en la negociación de objetivos y planes con la unidad organizativa, en la comunicación con ésta y en la motivación que catalice el equipo de trabajo. La actuación del directivo será más eficaz...

eficiente cuanto más consiga alinear sus esfuerzos con los objetivos. Por lo tanto, una tarea clave del directivo para ser eficaz es aunar los esfuerzos y objetivos de todos los integrantes de la unidad organizativa para lograr una cohesión que haga que la actuación de todos unidos sea mayor que la suma de cada actuación por separado (enfoque holista). Tiene que lograr adecuación para conseguir sinergia.

Tanto para actuar como directivo ejecutor como para aprovechar los recursos que el sistema pone a su disposición, el directivo ha de contar con unas técnicas para incrementar y utilizar correctamente las habilidades de flexibilidad de estilo y gestión de la situación.

Una vez que se definen los planes y como implantarlos tenemos que ejecutarlos según una programación temporal, es decir, "a tiempo", "durante un tiempo", "con una frecuencia". Es decir, hay que hacer fuerza con **oportunidad**, con **constancia** y con **ritmo** correcto de aplicación de las acciones.

1.3. Autocontrol integral

Para medir el directivo su actuación global será preciso que, además de controlar el resultado de cada acción por separado, estudie las variaciones que se han producido en el sistema entendido como un todo; es decir, tendrá que estudiar el sistema generado por su impulso. Este es el control integral o control holístico.

El control integral ha de hacerlo, a nuestro entender, sobre tres aspectos básicos de su actuación:

DIRECTIVO COMO FORMADOR

"Qué" incremento de capacitación, experiencia, cohesión y adecuación de la unidad organizativa se buscaba, en definitiva, cual era el crecimiento en formación práctica (capacitación) deseado para el equipo y para el propio directivo y cual fue logrado. A este tipo de control le llamaremos **control de formación**.

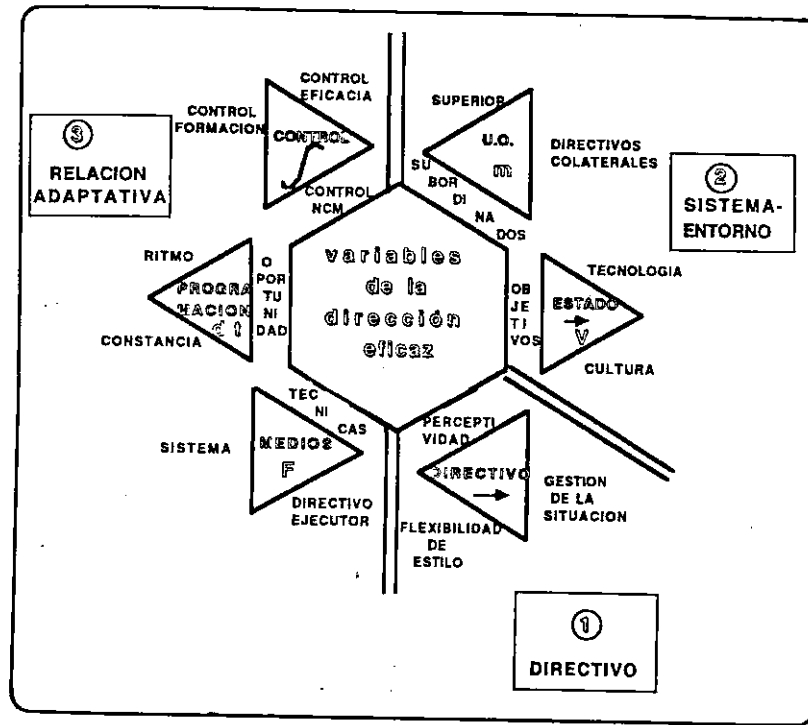
DIRECTIVO COMO ANIMADOR

"Cómo" se quería ejecutar y "cómo" se hizo en realidad. Este control es la comprobación de cómo fue la actuación del directivo como directivo ejecutor y es, en cierto modo, un control de eficiencia. Comprobará la desviación entre los planes que se negociaron y comunicaron en la unidad organizativa y los que en realidad se ejecutaron. A este control le llamaremos **control de negociación-comunicación-motivación o control NCM**.

DIRECTIVO COMO LOGRADOR DE RESULTADOS

Con este control se mide la desviación (D) entre objetivos (O) y resultados (R) y por tanto mide el grado de eficacia. A este tipo de control le llamaremos **control de eficacia o control DOR**.

Podemos sistematizar las variables de la dirección vistas hasta ahora con el siguiente gráfico:



2. ESTILOS BASICOS DE DIRECCION

En el modelo de Blake y Mouton las dos variables básicas que conforman el comportamiento del directivo y de los líderes en general son la **orientación a la tarea** y la **orientación a la relación**.

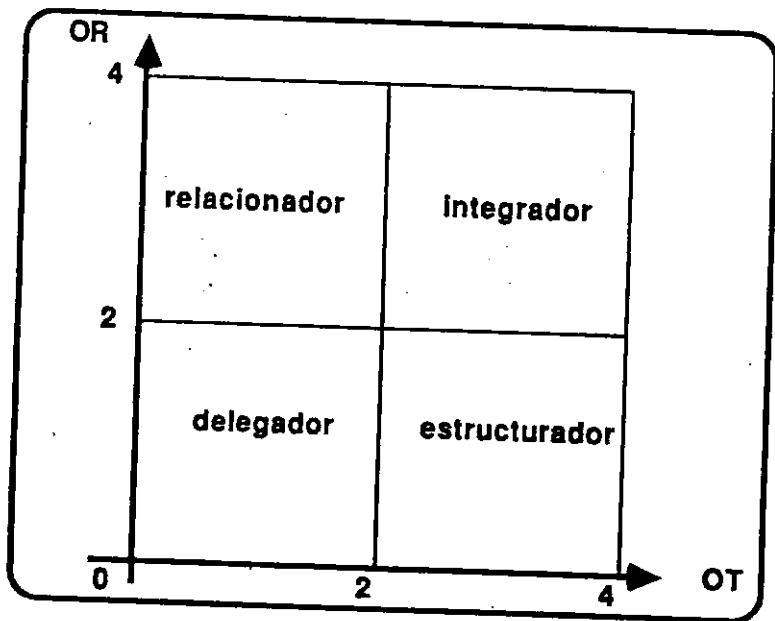
Orientación hacia la tarea (OT). Grado en que un directivo dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados, caracterizado por iniciar organizar y dirigir.

Orientación hacia las relaciones (OR). Grado en que un directivo tiene

relaciones personales en su tarea, caracterizado por escuchar, confiar y estimular.

Los números para designar estilos han sido usados por Blake y Mouton en su teoría del grid gerencial. No es su intención usar números que sean neutros y, en general, se considera que 1,1 no es tan bueno como 5,5 o que 5,5 no es tan bueno como 9,9. Prácticamente todos los demás usan nombres para identificar estilos.

Nosotros utilizaremos los términos "estructurador", "integrador", "relacionador" y "delegador".



Estilos básicos.

Los rótulos de estilos usados, representan los estilos básicos y han sido elegidos para evitar la sugerencia que algunos estilos son mejores que otros. El estilo integrador con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones, se denomina así porque describe el comportamiento del directivo que combina OT y OR. El estilo estructurador describe comportamiento del directivo con marcada orientación a la tarea, pero reducida orientación a las relaciones, o sea comportamiento que estructura la tarea. El estilo relacionador que tiene marcada orientación a las relaciones solamente. El estilo delegador es un estilo básico que tiene reducida orientación a la tarea y reducida orientación a las relaciones. Este estilo es entonces delegador tanto en términos de OT como en términos de OR.

Es importante recordar que los cuatro estilos básicos son una comodidad de identificación y no un hecho. Las líneas que separan los cuatro estilos no existen realmente; han sido dibujadas para facilitar la descripción del comportamiento. Por lo tanto, nadie está encasillado cuando se le identifica como "relacionador" o con algún otro estilo. Como ocurre con cualquier otro rótulo, implica que hay mayor similitud con ese estilo y nada más que esto.

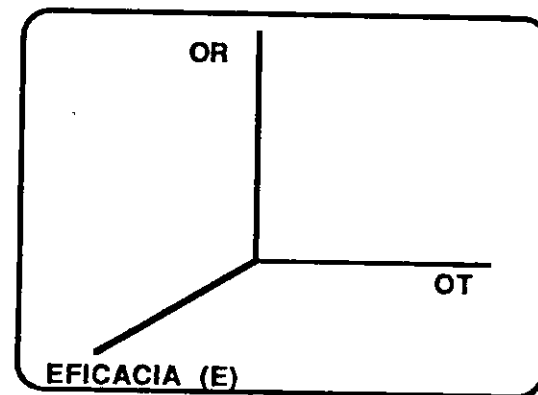
No todos los tipos de comportamiento del directivo se ajustarán a un solo estilo, pero si probablemente a una combinación de éstos, o bien, el comportamiento será uno u otro en función del tiempo y las circunstancias.

Las últimas investigaciones sugieren que la no existencia de un único e ideal estilo básico de dirección es un hecho comprobado. No existe evidencia consistente de que un estilo sea generalmente más eficaz que otro. Sugerir que lo es sería incurrir en lo que los científicos sociales denominan error normativo, es decir, sugerir que una cosa es mejor que otra basándose tan sólo en lo que uno prefiere creer, en vez de lo que la evidencia sugiere.

La eficacia depende de la adecuación del estilo a la situación concreta en la que se usa; por lo tanto, el estilo ideal es el que establece una adecuada relación adaptativa en función del entorno, es decir, de la situación del sistema.

$$\text{estilo ideal} = f(\text{sistema, directivo})$$

El entrenamiento del directivo debe, por lo tanto, orientarse hacia la flexibilidad de estilos en lugar de hacia la rigidez de estilos, ni siquiera hacia un estilo ideal rígido. Cualquier estilo tiene una situación que le es más apropiada y muchas inapropiadas. Cada estilo básico tiene su aspecto más o menos eficaz. Así pues, obtenemos ocho estilos que reflejan el nivel de eficacia que llamaremos **estilos de dirección** para distinguirlos de los cuatro



Variables de los estilos de dirección.

estilos básicos. Las dos dimensiones básicas son siempre OT y OR. La tercera dimensión es la **eficacia** del directivo (E), o sea, el grado en que un directivo logra los resultados inherentes a los objetivos propios de su puesto. La distinción vital entre los estilos más o menos eficaces no reside, por tanto, en el comportamiento gerencial expresado en términos de OT y OR.

3. VARIABLES DE LOS ESTILOS DE DIRECCION

Ninguna combinación de OT y OR garantiza eficacia. La eficacia resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa. Por lo tanto, cuando se usa un estilo básico estructurador en una situación en la que no es el apropiado, es percibido como no eficaz y lo denominaremos **estilo estructurador (-)**, mientras que cuando se usa apropiadamente le denominaremos **estilo estructurador (+)**.

3.1. El estado del sistema

El modo en que actúan las personas que componen la unidad organizativa está influido por las variables que describen su estado:

$$\text{estado (v)} = f(\text{tecnología, cultura, objetivos})$$

Estas variables marcan el modo de hacer las cosas de una U.O. La misma U.O. actuará de modo distinto si se mueve en dirección a unos objetivos distintos o si los ha de alcanzar con una tecnología distinta, o si la cultura organizacional es diferente.

Estas tres variables, determinadas para la situación concreta en que se encuentra actualmente la U.O. describen, junto con la propia U.O., la situación global en que se encuentra el sistema.

3.2. La cultura

Schein define la cultura como un "conjunto de creencias desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna que han funcionado suficientemente bien para ser juzgadas válidas y consiguientemente, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas".

Es remarcable que la **cultura** es un conjunto de creencias y no de ideas; no son un conjunto de racionamientos y deducciones lógicas de lo que es más

conveniente sino que son valores, creencias que condicionan la actuación de cada miembro del grupo a través de sus estados de la personalidad (razonamientos del Adulto, código moral del Padre y sentimientos del Niño).

En todas las organizaciones surge una cultura, que la diferencia del resto, como fruto de la influencia de **evemeros** y líderes prístinos.

Evemero es, según Berne, el líder muerto cuyas ideas se honran especialmente. La estructura de la personalidad (Padre, Adulto, Niño) del evemero puede ser asumida como una pauta de la conducta que pide la cultura de esa organización a sus miembros.

Líderes prístinos son los fundadores y primeros legisladores de la organización. Son éstos los que llegan a ser evemero. Berne tiende a designar como líder prístino a la persona que más ha influido en la mentalidad del grupo con exclusión de otras personas o instituciones importantes.

Así pues, la cultura de una organización la marcan los líderes de esa organización con sus convicciones profundas y se convierte en una figura parental que el directivo introyecta como parte de su propio Padre junto a las figuras parentales de la niñez (padre, madre, profesores...) que marcaron su código moral.

Otros agentes influyentes en la cultura de la organización son tomados de la sociedad que le rodea y del mercado competitivo en el que se desenvuelve.

Dentro de una organización, cada unidad organizativa posee una cierta cultura grupal proveniente de sus propias figuras parentales como el superior y el directivo encargado de cada equipo de trabajo.

Podemos esquematizar como incide la cultura en el directivo del siguiente modo:

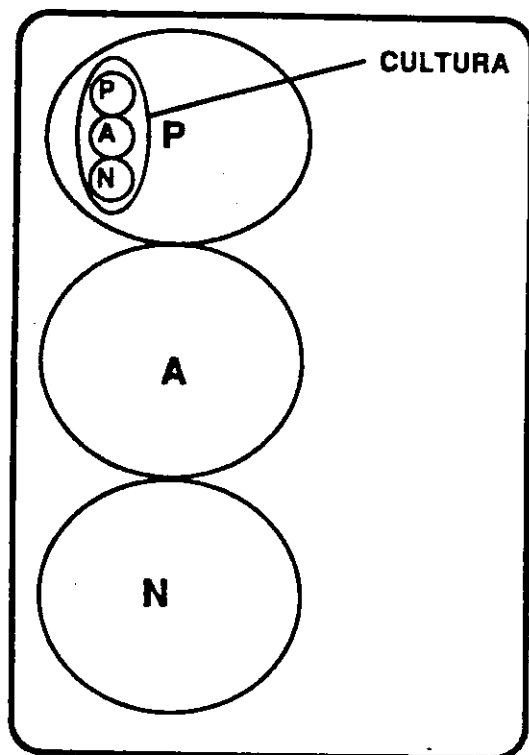
a) La cultura se forma como resultado de las siguientes influencias:

$$\text{cultura} = f(\text{evemero, líderes prístinos, sociedad, otras figuras parentales}).$$

b) El individuo la introyecta como figura parental propia pasando a formar parte de su Padre con lo que determina los comportamientos permitidos y prohibidos.

c) Influye en los tres estados del Yo, orientando qué ha de hacerse, en qué forma y como han de sentirse los miembros de la organización.

La cultura de la empresa, como si se tratara de una persona, tiene una triple componente, los estados Padre, Adulto y Niño. Desde el estado Padre orienta el protocolo a seguir la organización, la tradición, las normas sobre las relaciones con los demás; da unión al proceso diario del grupo y refuerza el respeto en el grupo. El protocolo atañe pues a la supervivencia del grupo y su mantenimiento pueden tener prioridad sobre las actividades que persiguen el logro de objetivos.



Desde el estado Adulto orienta la tecnología a seguir, y los conocimientos o habilidades para el logro de objetivos. El estado Niño señala el carácter del grupo, el aspecto emocional, el conjunto de comportamientos que permite el protocolo y que pueden desarrollarse sin chocar contra el grupo.

3.3. El directivo ante la cultura

Aunque la cultura es una influencia subterránea podemos sacarla a la luz viendo los efectos que causa; por ejemplo, obtendremos una idea de la influencia de la cultura respondiendo al siguiente **test de identificación de la cultura**.

El directivo necesita evaluar las demandas de la cultura en términos de la orientación que se espera que dé a su impulso (estructurar, integrar, relacionar, delegar) por formar parte de esta organización y estar inmerso en su cultura.

TEST DE IDENTIFICACION DE LA CULTURA

- 1.- ¿Qué tipos de directivos progresan?
- 2.- ¿Qué comportamiento tiene mayor probabilidad de ser recompensado?
- 3.- ¿Qué se considera una recompensa?
- 4.- ¿Qué comportamiento se desalienta?
- 5.- ¿Qué se considera un castigo?
- 6.- ¿Cuán amplias son las diferencias de poder y estatus entre niveles?
- 7.- ¿Cuál es la reacción frente a los errores?
- 8.- ¿Cuál es la reacción frente al conflicto?
- 9.- ¿Cómo se toman las decisiones?
- 10.- ¿Cómo es la red de comunicación?
- 11.- ¿Confía la gente entre sí?
- 12.- ¿Es fácil cambiar las cosas?

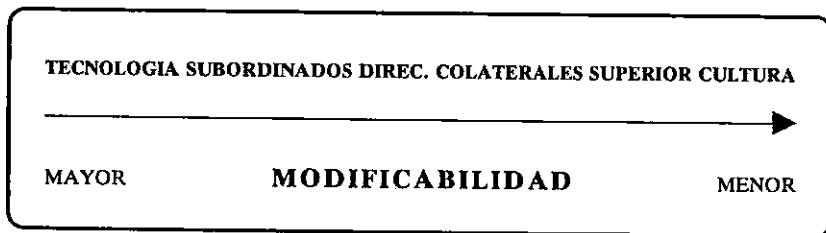
Para ello Reddin propone veinte indicadores ante los que el directivo debe plantearse la pregunta: ¿Qué espera la organización de mí como directivo, como resultado de su cultura para ser eficaz? y escoger los indicadores en consecuencia.

Hay hasta cinco indicadores para cada estilo de dirección que la cultura puede demandar al directivo. Si la cultura demanda cuatro o cinco indicadores de un determinado estilo la actuación coherente del directivo tendría una fuerte orientación hacia ese estilo concreto (estructurar, integrar, relacionar, delegar).

RELACIONADOR	INTEGRADOR
A.- Confiar B.- Escuchar C.- Aceptar D.- Aconsejar E.- Animar	A.- Participar B.- Interactuar C.- Motivar D.- Integrar E.- Innovar
A.- Examinar B.- Medir C.- Administrar D.- Controlar E.- Mantener	A.- Organizar B.- Iniciar C.- Dirigir D.- Completar E.- Evaluar
DELEGADOR	ESTRUCTURADOR

3.4. Grado de modificabilidad de las variables de situación

El grado de modificabilidad de los elementos del sistema es, de mayor a menor:



La **tecnología** es el elemento cuya modificabilidad presenta, en la mayor parte de las ocasiones, menos dificultades. Hay directivos que dirigen un equipo de trabajo autónomo y que tienen el poder suficiente para cambiar totalmente la tecnología.

Dentro de la unidad organizativa los subordinados presentan una cierta facilidad de modificación de su estado actual ya que el trabajo esperado del directivo es precisamente el de apoyo de las carencias y ayuda al desarrollo de los subordinados.

La modificabilidad de los elementos de la U.O. y sobre todo de la **cultura** es función del liderazgo del directivo.

$$\text{modificabilidad} = f(\text{liderazgo})$$

Según Berne, **liderazgo** es la capacidad de tomar decisiones a las que nadie opone veto y de aplicar sanciones y recompensas irrevocables.

Podemos describir los distintos tipos de líderes en el seno de una unidad organizativa:

1. Líder responsable.

Es el que está investido de **poder** por los órganos superiores; el que tiene oficialmente la responsabilidad.

2. Líder efectivo.

Es el que posee la **autoridad**, su poder emana de sus subordinados que le reconocen como jefe, no de la oficialidad; puede coincidir o no con el líder responsable.

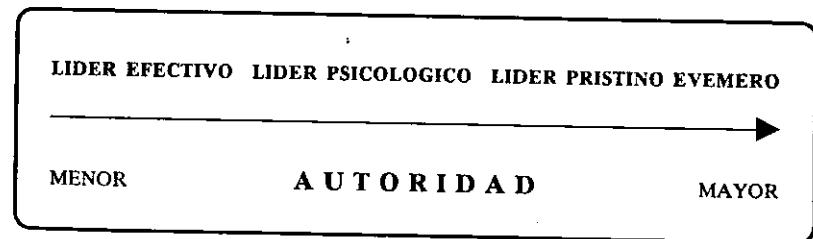
3. Líder psicológico.

Es el caso de los líderes carismáticos.

El **evemero** y el **líder pristino** ya han sido definidos.

Podemos decir que para cambiar la tecnología es suficiente con ser líder responsable, es decir, con tener poder; pero para cambiar la cultura es preciso poseer autoridad ya que la cultura es fruto de la introspección en el Padre de figuras parentales y el cambio, por lo tanto, ha de efectuarlo otra figura parental para lo que es necesario que el directivo cuente con autoridad reconocida por sus subordinados.

El nivel de autoridad de los distintos líderes se puede ordenar de menor a mayor del siguiente modo:



En general, para todos los elementos de situación podemos concluir que la inercia al cambio es inversamente proporcional al grado del liderazgo del directivo.

$$\text{modificabilidad} = f(\text{liderazgo})$$

$$\text{inercia} = f(1/\text{liderazgo})$$