

# ESPAÑA: PROBLEMA DE GERENCIA

Por ALBERTO BENITEZ GARCIA

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos.

*El autor, reflejando sus años de experiencia profesional en empresas extranjeras, expone sus puntos de vista en relación con los problemas de organización y dirección en España.*

“Cuando los extranjeros tachan, con razón, nuestros vicios, nos echan en cara los abusos, la decadencia de las artes, la de las letras y las muchas preocupaciones de que se abunda, crea usted que estoy tan lejos de que se me encienda la sangre, como veo que sucede a otros, que antes, al contrario, me complazco infinitamente considerando ser éste un efficacísimo despertador para hacernos entrar en cuenta y aun para armarnos de manera que, no digo igualar, sino que también se puede superar a las naciones más adelantadas, siendo la nuestra, como las mismas confiesan, abundante en ingenios para cualquier cosa, por ardua y difícil que sea. Si todavía no se oye bien el ruido de estos golpes, esperanza en Dios, que no siempre se ha de dormir.”

(Antonio Ponz, *Viaje de España*, 1772.)

## El momento actual.

Varios lectores amables que se interesaron por mis comentarios (1) sobre las impresiones que el ambiente español produce a quien ha vivido años desligado de él, me han inducido a continuar publicando observaciones sobre nuestro actual panorama.

El gran paso adelante que España está tratando de dar desde hace unos pocos años nos impone, quizá, a todos aquellos que tenemos el deber de contribuir a su desarrollo, que aportemos lo que esté a nuestro alcance, especialmente en estos momentos críticos de expansión. Estamos sufriendo los “trastornos del crecimiento”, y mientras más drásticos sean los remedios que les apliquemos, más breve será la época difícil y antes se alcanzarán las metas que buscamos.

(1) “Acotaciones de un viajero”, *Revista de Obras Públicas*, agosto 1961, Madrid, e *Industria*, febrero 1963, Madrid.

Casi toda la experiencia no española que tengo ha sido adquirida en Estados Unidos o trabajando con empresas americanas en España y Sudamérica. No admiro incondicionalmente a los americanos, pero creo que, colectivamente, han demostrado poseer, quizá más que otros, lo que a mi juicio nos hace más falta a los españoles: la capacidad de *organizarse* para *hacer*.

Creo que es muy difícil, sin pasar algún tiempo viviendo en un ambiente “organizado” y tratando de asimilarse a él, comprender los muchos aspectos — obvios unos, otros sutiles — que integran este sentido de la organización y la eficacia. He visto que la mayor parte de los españoles que han tenido ocasión de vivir en el ambiente estadounidense reaccionan antagónicamente contra él, perdidos en los problemas del idioma y las diferencias formales del modo de vida. Muy frecuentemente dedican sus energías a criticar lo mucho criticable que hay en cualquier país, más que en aprovechar esto que ellos pueden enseñarnos, y que, en mi opinión, es lo que más urgentemente necesitamos aprender.

## La función de gerencia.

El gerente puede definirse como la persona a la cual, dotándola de medios, personal y autoridad, se le confía la consecución de un objetivo.

El cuidado en la elección del gerente, su remuneración y los medios y la autoridad que se le confieren han de guardar relación con la importancia del objetivo exigido.

Es confortador ver en España las actividades recientemente iniciadas para la formación de directores, organizadores y funcionarios eficaces.

Hablamos frecuentemente en nuestro país de las deficiencias de nuestras técnicas ingenieriles; lo que, sobre todo, se advierte claramente al volver a España es la falta de aplicación práctica de esta importante rama de la técnica moderna, la de las *relaciones humanas*, que podría definirse simplemente, desde el punto de vista de la gerencia, como el "arte de estimular a los demás para que se sientan satisfechos haciendo". Si dirigir es *hacer hacer* a los demás, el estímulo es el instrumento de la dirección.

Maquiavelo, profesor antiguo de gerentes, establece en su *Príncipe* una norma básica de dirección: "a los hombres hay que acariciarlos o eliminarlos". Despojando a la frase de su dramatismo renacentista reluce el eterno sentido práctico de su significado. ¡Mirando alrededor se ve a tantos directivos irritando infructuosamente — o ignorando, también infructuosamente — a quienes tanto podrían tratar de hacer!

### **El gerente: ¿hacia arriba o hacia abajo?**

En países altamente organizados se observa un hecho que probablemente debe haber contribuido a su desarrollo: se juzga a las gentes primordialmente por sus obras, y a los gerentes, en particular, exclusivamente por sus realizaciones. Por tanto, esos gerentes si quieren triunfar han de volcar toda su atención y su energía hacia abajo — hombres, medios, máquinas —, ya que solamente desde abajo es desde donde su éxito ha de partir.

Al ser juzgados por sus realizaciones, estos gerentes han de preocuparse fundamentalmente de los factores que contribuyen a ellas: elección, estímulo y formación del personal, ahorro y eficacia en el trabajo, adecuación de máquinas y medios, controles, rendimientos, bajos costes de producción.

En otros países, como España, menos organizados todavía para producir y, por tanto, menos acostumbrados a juzgar a las gentes por sus realizaciones, se observa el hecho precisamente contrario: el gerente, a cualquier nivel, tiende a volcarse casi exclusivamente hacia arriba. *Está siempre observando más la reacción de su superior que el rendimiento de su subordinado.* Como va a ser juzgado, no tanto por

su obra como por sus cualidades personales aparentes; no tanto por lo que haga, sino por lo que diga, está siempre, lógicamente, más preocupado en buscar ocasiones de comunicar con su jefe, para tener oportunidad de estudiarle y de impresionarle, que en pensar en ejercer adecuadamente sus funciones de mando, con todo el esfuerzo y dedicación que esto implica.

Unamuno escribía en 1926: "Al español, en efecto, le gusta ocupar el puesto de mando, pero no mandar; sentarse en la presidencia, pero no presidir. De mandón tiene muy poco... mucho más de mandarín". Como ya hice notar en otro lugar (1), al volver a España se advierte, sobre todo en los jóvenes, una verdadera "hambre de dirección". Un deseo de ser realmente mandados. De tener un jefe que marque objetivos, que controle su consecución, que comunique con el ejecutante, que le informe, que le consulte, que le estimule.

A mi vuelta de América tuve la excepcional buena suerte de ser encargado de formar y dirigir con gran libertad un pequeño grupo de trabajo — compuesto por unas 80 personas (jóvenes y elegidas con el mayor cuidado posible) — en el que pude comprobar no sólo esta necesidad casi biológica de ser bien mandado (¿quizá resumido en que "tomen en serio mi trabajo"?), sino, también, el fantástico potencial productivo de la actual juventud española cuando tiene unos mandos adecuados.

Uno de los aspectos al que se da máximo valor en las organizaciones modernas es la de asegurar canales fluidos de comunicación. En nuestro país es característico el que, también, el flujo de comunicación sea fundamentalmente ascendente y decididamente personalizado. Cada cual informa sólo a su jefe inmediato — si éste lo permite —. Se desprecia el enorme valor estimulante de tener al subordinado informado, de verle trabajar, de hacerle sentirse importante, de darle un "espíritu de empresa".

### **La angustia de la desatención.**

Hasta tal extremo se considera que el hombre tiene como una de sus necesidades psicológicas vitales la de recibir la atención de su jefe inmediato, que se ha llegado a establecer el período de tiempo en que no la recibe como

el índice de su calibre como hombre y quizá, por lo tanto, de su utilidad a la empresa.

En efecto, Elliot Jaques (2), en un interesante estudio basado en observaciones reales, ha llegado a la conclusión de que este período, que el llama "control gap", es el factor más indicativo de la importancia de la tarea de un hombre. Quizá pudiera traducirse como "intervalo de desatención". En la tarea más simple, como, por ejemplo, la de un peón excavando una zanja, el intervalo es muy breve, quizá diez minutos o media hora. En un oficial de tornero, por ejemplo, puede ser dos horas, seis horas. Quizá el encargado del taller es supervisado sólo una vez al día y el jefe de producción una vez por semana. Pero el director de la fábrica quizá sólo rinde cuentas al consejo una vez al año. Se podría, pues, siguiendo esta teoría darle a la remuneración por el trabajo un nuevo concepto: el precio de la angustia de la desatención.

De aquí que deba ser norma, no ya humana, sino incluso económicamente aconsejable, la frecuente orientación y contacto del jefe con su subordinado.

### Individualismo y espíritu de grupo.

Porque somos por naturaleza individualistas en extremo, es imprescindible que aprendamos a conocer las tremendas limitaciones a las que nuestro individualismo nos somete.

Alguien ha dicho que el inglés era el hombre de acción, el francés el de la idea y el español el de la pasión. Si esto es así, es hora ya de que tratemos de emanciparnos, por lo menos en gerencia, de nuestras características pasionales.

Nos vaya o no, hemos de evolucionar hacia actividades colectivas con un fin común. El saber actuar con espíritu de grupo — y saber estimular a ese grupo — es una de nuestras necesidades, a mi juicio, más acuciantes.

Un análisis esquemático (3) resalta las características de la actitud individualista contrapuesta a la del espíritu de grupo:

	Individualismo	Espíritu de grupo
Actitud con el superior ...	Desconfianza	Confianza
Actitud con el igual .....	Hostilidad	Compañerismo
Actitud con el inferior ....	Separación	Unión
	Superioridad	Igualdad
Objetivo con el superior ..	Captar	Informar
Objetivo con el igual .....	Rebajar	Colaborar
Objetivo con el inferior ..	Mandar	Ayudar
Relación con el superior ..	Miedo	Respeto
	Servilismo	Cordialidad
Relación con el igual ....	Evitar	Cooperación mutua
	Competir	
	Rebajar	
Relación con el inferior ..	Considerar	Ayudar
	Instrumento	Estimular
	Mandar	Orientar

Otro de nuestros capitales defectos, consecuencia muy directa del individualismo, es la improvisación. Nos lanzamos a complejas empresas dando el primer paso sin saber cuál es el segundo ni, sobre todo, cuándo lo daremos. El resultado puede ser, por desgracia, que no lo demos nunca. Parodiamos la famosa "dead line" (fecha tope) y, cordialmente, sin tomarla nunca en serio, la llamamos "Adelina". Un americano, buen conocedor de los españoles, me decía que el secreto de nuestro futuro éxito se resumía en el eslogan: "plan-ahead" (planead, programad); yo añadiría: y, ¡por Dios!, rematemos, concluyamos.

### Proyectismo.

Los analistas de la psicología administrativa en distintos países han encontrado esta actitud del "proyectismo" como especialmente frecuente en los gerentes españoles y en los hispanoamericanos. El proyectismo, como casi todas las actitudes emocionales, es difícil de definir. Puede decirse que consiste esencialmente en hacer planes o proyectos sin una base sólida de análisis ni de crítica y después suponer que estos planes o proyectos son ya una realidad. En el proyectismo van incluidos elementos psicológicos tan comunes como soñar despierto y desear que los sueños se hagan realidad, pero va más allá de estos fenómenos psicológicos en el sentido de que el individuo cree firmemente y se identifica con sus planes como si tuvieran ya una forma real. Para el gerente anglosajón esta forma real tiende a concretarse sólo en realizaciones acabadas. El gerente español o hispanoamericano tiene tendencia a con-

(2) Elliot Jaques, *Equitable Payment*, Heinemann Educational Books, Ltd., 1961.

(3) *The Executive Overseas*, J. Fayerweather, Syracuse University Press, 1959.

siderar el plan o proyecto en su mente como una realidad tangible. Cuando nos describe su plan o su proyecto nos damos cuenta de que, aunque nos parezca la realización de este plan absolutamente imposible o, por lo menos, considerablemente improbable, ese gerente está ya experimentando en la concepción del plan el mismo tipo de satisfacciones que el hombre de acción recibe solamente cuando ha realizado, en el sentido de haber llevado por completo a su terminación, el proyecto. En cierto modo, las satisfacciones que recibe este gerente "proyectista" son mayores, puesto que el plan existe solamente en su mente o en el papel y, por lo tanto, no le obliga a hacer los esfuerzos y a sufrir las vicisitudes de su realización material.

La razón de ser de esta actitud es poco clara. Algunos analistas atribuyen el proyectismo a una reacción psicológica natural de los españoles ante las dificultades para la acción que el país experimentó en los últimos tres siglos a partir de la decadencia histórica de España, y sobre todo en el siglo pasado, durante el cual el individuo, al no poder hacer y, por lo tanto, al no poder experimentar las satisfacciones de la acción, se satisface a sí mismo identificándose con el plan como si ya estuviera realizado y pudiendo sentir, así, en su subconsciente, esa complacencia que el realizador verdadero pudiera tener.

Es evidente que el proyectismo, llevado al extremo, es una actitud fundamentalmente incompatible con una gerencia eficaz. Aunque, generalmente, el buen gerente aprende rápidamente a no ser proyectista, es ésta una ten-

dencia que está hondamente arraigada a nuestra psicología y contra la cual hemos de luchar si hemos de llegar a ser gerentes eficaces.

### Cualidades del gerente.

En nuestro país los cuadros de gerentes bien preparados son todavía tan escasos que hemos de darle posición de gerencia a hombres que, aun no teniendo condiciones personales de directores ni preparación como gerentes, tienen un conocimiento, aunque sea somero, de la materia que han de tratar o dirigir y, en muchos casos, simplemente la posesión de un título técnico o universitario o el conocimiento de algún idioma extranjero son cualificaciones suficientes para el nombramiento de un gerente. Menciono estas calificaciones por no hablar de otras, tales como familiares, etc., que, evidentemente, se salen del margen de este artículo.

Con objeto de analizar las cualidades humanas que entran a componer lo que constituía un buen gerente, en los Estados Unidos se realizó un interesante estudio (4), cuyos resultados parciales exponemos a continuación, del porcentaje de individuos en que las cualidades reseñadas estaban presentes.

El estudio se hizo sobre 500 directores de empresas privadas y organismos estatales. Todos estos gerentes se eligieron sobre la base de que cumplían satisfactoriamente su función de gerencia y, por lo tanto, de que sus cualidades podían ser indicativas de los ingredientes necesarios que podían constituir un buen director. Un resultado parcial de tal encuesta es el siguiente:

### Características específicas del gerente eficaz.

CARACTERÍSTICA	DEFINICION	Porcentaje de individuos que poseen la característica en alto grado
Actitud .....	Entusiasmo, espíritu constructivo, optimismo, lealtad.	48
Calidad .....	Exactitud, meticulosidad, no conformidad con soluciones mediocres.	28
Adhesión .....	Capacidad de adherirse a la política de empresa, a las instrucciones, a los programas, a las fechas tope.	27
Dominio de sí mismo ...	Calma, serenidad, estabilidad emocional.	25
Facilidad de palabra ...	Facilidad de palabra, habla bien, es comunicativo, se hace entender fácilmente.	21
Confianza en sí mismo ...	Actitud segura, sin vacilaciones, sin temor a nuevos desarrollos.	14
Sensibilidad .....	Sensibilidad para la gente y sus problemas, considerado, sagaz, consciente de los cambios.	13
Visión .....	Capacidad de visión en el futuro, puede ver nuevas oportunidades; aunque aprecie los valores tradicionales, no se ciñe rígidamente a ellos.	10
Objetividad .....	Una mente objetiva, emocionalmente estable, impersonal en sus decisiones.	6

(4) "How to Identify Promotable Executives", C. Wilson Randle, *Harvard Business Review*, vol. 34, 1956.

## Tendencias modernas en dirección.

El mayor cambio ocurrido últimamente en el concepto de la capacidad directiva consiste en dar menos importancia a las cualidades naturales y más a la *situación*. La idea de que el buen directivo era un ser fuera de serie que debía estar en un pedestal está desapareciendo. Actualmente se tiende más a creer que la capacidad directiva puede no ser condición exclusiva de algunos individuos. En definitiva, se llega a la conclusión de que, aunque todo buen directivo debe tener un mínimo de cualidades indispensables, una gran mayoría de individuos normales pueden desempeñar satisfactoriamente cargos directivos especialmente adaptados a sus condiciones. El elemento situación, por tanto, cobra creciente interés. Se ha probado que unos individuos pueden dirigir eficazmente grupos que realizan funciones repetitivas o de rutina y que, sin embargo, tienen una actuación muy mediocre cuando se trata de dirigir la puesta en marcha de nuevas actividades. Otros, por el contrario, sólo actúan con eficacia e interés al poner en práctica procedimientos revolucionarios que requieren audacia e inteligencia creadora, pero, en cambio, resultan ineficaces en la dirección de actividades que exigen pocos cambios.

Otro aspecto importante de lo que llamamos situación está determinado por la naturaleza de las personas con quien el directivo tiene relación. Es posible que un directivo perfectamente capaz de ganarse el respeto del personal operario de un taller, sea un gerente totalmente ineficaz si ha de mandar a personas de otro tipo, por ejemplo, técnicos altamente especializados de un laboratorio de investigación. La alta especialización de los subordinados que requieren muchos de los procesos industriales modernos, lleva consigo también el problema de que el gerente ignora los detalles de muchos procedimientos de fabricación y, por tanto, está en gran parte a merced de su subordinado especializado. La función directiva tiende entonces a invertirse, y prácticamente el subordinado da órdenes a su jefe.

Por otro lado, conforme se eleva el nivel de educación de los subordinados, se hace más difícil dirigirles con acierto, ya que, naturalmente, tienden a discutir las órdenes en lugar de acatarlas íntegramente.

La antigua solución de imponerlas por la fuerza ya no es admisible.

## Diferentes clases de dirección.

Las tres que se suelen mencionar más comúnmente son: autocrática, pasiva y democrática. Aquí de nuevo se observa que el tipo de dirección a seguir o la mezcla de los tres tipos es de nuevo variable en cada caso con la circunstancia y la naturaleza del individuo que recibe la orden. Es evidente que cuando el director general de una industria discute con los jefes de sus departamentos el planteamiento de un nuevo producto, su dirección debe ser totalmente democrática y participativa: sus hombres han de interesarse por sí mismos en el proyecto si han de realizarlo eficazmente. Por el contrario, un oficial en el campo de batalla reúne a sus subordinados para darles órdenes tajantes. Evidentemente no para pedirles su opinión. Independientemente de los mandos militares, en general la dirección debe ser más democrática cuanto más complejo es el objetivo.

En un estudio realizado en la Universidad de Ohio se llegó a la conclusión de que se puede combinar perfectamente una actitud firme en el mando con un comportamiento cálido y humano. Se llegó a la conclusión de que los dos factores más importantes que influían en la habilidad del mando eran las "características específicas" y la "consideración". El primero se refiere a la habilidad administrativa del individuo; su sentido del orden, sus métodos claros de comunicación y procedimientos eficaces. En definitiva, las cualidades mencionadas anteriormente en los resultados de la encuesta. Quizá estas habilidades constituyen el lado *frío*. El *cálido* es la "consideración", por la cual se entiende amistad, confianza, respeto y cordialidad.

La importancia de la consideración es, naturalmente, muy grande. El negársela es abrir la puerta a la ineficacia y al caos. Pero, por otra parte, su dosificación ha de ser ponderada: si el jefe trata ante todo de hacerse simpático, corre el riesgo de perder la estima y el respeto de los demás.

## Biotipos de malos gerentes.

Para terminar, y con objeto de tratar de resaltar las cualidades negativas del que desempeña un puesto de mando, se pasa revista a continuación a la caricatura de los tipos más frecuentes de directivos poco eficaces:

1. *El jefe sombra.* — Está a alturas olímpicas. Casi nadie le ve ni le oye. La mayor parte de sus empleados no le conocen (con lo cual a veces tampoco se pierde mucho).

2. *El jefe adhesivo.* — El subordinado siente sobre su nuca la cálida y agobiante respiración del jefe, que trata de intervenir en el más mínimo detalle y que no le deja la menor iniciativa (en estos casos la rotación de su personal suele ser altísima).

3. *El jefe parlanchín.* — Despachar con sus colaboradores es un larguísimo monólogo. Valora a aquéllos por su capacidad de presentar una expresión de inteligente interés. En definitiva, paga al subordinado para que le escuche.

4. *El jefe asombroso.* — Así como Bernard Shaw decía "que los franceses no se preocupan de lo que hacen con tal de que lo pronuncien correctamente", este tipo de gerente no

se preocupa de lo que dice con tal de que sea asombroso. Sus subordinados no sólo tienen que prestar el inteligente interés del caso anterior, sino también lanzar oportunamente sus exclamaciones de asombro y de admirada incompreensión.

5. *El jefe violeta.* — Es débil, dulce y tímido. Está avergonzado de su existencia. Dar una orden le abochorna y al hacerlo pide mil perdones y excusas.

6. *El jefe dragón.* — Es colérico e impulsivo. Arroja llamas por su boca con el menor pretexto.

7. *El jefe indeciso.* — Sus ideas son confusas. No sabe lo que quiere, pero tampoco acepta lo que se le propone. Sus decisiones tienen difícil y largo alumbramiento y el coste de su gestión es altísimo.

8. *El jefe desconfiado.* — Participa de las características del indeciso, pero complica todavía más las cosas porque desconfía no sólo de sí mismo, sino también de sus subordinados. Encarga en secreto el mismo trabajo a varios de ellos. Tiende a dar a cada uno trabajos fragmentarios que sólo él puede reunir. Naturalmente, pronto crea alrededor suyo un clima de recelo, desconfianza y falta de cooperación.