

Peter F. Drucker

El ejecutivo eficaz



DEBOLSILLO

Peter F. Drucker

El ejecutivo eficaz

Traducción de
Horacio Laurora

Debolsillo

Peter Drucker (1909-2005) nació en Viena, Austria. Es considerado el “padre del management” por las más importantes autoridades en la materia. Escribió más de treinta libros acerca de la gerencia, la sociedad, la economía y la política. También escribió dos novelas y un libro autobiográfico. Además, publicó diversos artículos en la *Harvard Business Review* y fue un asiduo colaborador de revistas como *The Atlantic Monthly*. Se desempeñó asimismo como columnista del *Wall Street Journal* desde 1975 hasta 1995. Desde 1940 trabajó ampliamente —en los Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia— para grandes y pequeñas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Fue presidente honorario de la Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. Después de enseñar en el Sarah Lawrence College de Vermont desde 1942 hasta 1949, Drucker llegó a ser profesor de administración en la Escuela de Graduados de la Universidad de Nueva York, en 1950. En 1971, fue nombrado Profesor (Clarke) de Ciencias Sociales y Administración en la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Claremont y doctor honoris causa de varias universidades en los Estados Unidos, Bélgica, Checoslovaquia, Japón, España, Suiza y Gran Bretaña. Desde 1987, la escuela de graduados de Claremont lleva su nombre en su honor. Entre sus numerosos libros podemos mencionar: *Las fronteras de la administración*, *La innovación y el empresariado innovador*, *La gerencia de empresas*, *La gerencia efectiva*, *El ejecutivo eficaz*, *Las nuevas realidades*, *Administración y futuro*, *La sociedad poscapitalista* y *La administración en una época de grandes cambios*.

PREFACIO

Por primera vez me interesé en el ejecutivo eficiente a principios de la Segunda Guerra Mundial. Varios hombres reclutados en el ámbito civil de los negocios, la universidad y las profesiones en Washington triunfaron, al parecer, fácilmente como administradores en diversas ramas del gobierno en tiempos de guerra. Otros, presumiblemente no menos capaces o idóneos, fracasaron por completo. Nadie pudo explicar por qué ocurrió tal cosa, ni supo cómo encarar el problema. Desde entonces me he mantenido alerta respecto del ejecutivo eficiente y he observado a los que por azar he conocido, con la esperanza de aclarar qué es lo que determina la eficacia ejecutiva.

Muchos años más tarde reuní todas mis observaciones. En 1959 ó 1960, un viejo amigo mío, Thomas D. Morris —en ese entonces subdirector de Presupuesto y desde 1961 un muy eficiente subsecretario de Defensa—, me invitó a disertar sobre efectividad ante un grupo de altos administradores del gobierno federal. Acepté con mucha renuencia. ¿Qué podía yo decir que no fuera obvio o trillado? Sorprendido advertí, sin embargo, que mis comentarios, aparentemente obvios, eran recibidos como flamantes descubrimientos por mi auditorio de expertos ejecutivos. Todavía hoy me solicitan con frecuencia copias de aquella plática.

A partir de entonces me he esforzado por estudiar sistemáticamente qué es lo que los ejecutivos hacen y los demás —incluso yo— no hacemos y qué es lo que ellos pasan por alto y nosotros hacemos. En este libro presento mis conclusiones. La más importante consiste en que la eficacia puede... y debe ser aprendida. No surge por sí misma. Es algo que se adquiere con la práctica. Mi objetivo, en este volumen, estriba en revelar de

modo simple los elementos de dicha práctica.

Esta obra es la primera palabra sobre la materia. Al menos, durante mi extensa indagación literaria, no he hallado ninguna otra que verse sobre el ejecutivo eficiente. No obstante, espero que no sea ésta la última palabra. Necesitamos conocer cuanto sea posible saber sobre eficacia ejecutiva. De ella dependen nuestras instituciones sociales: reparticiones estatales, corporaciones comerciales, laboratorios de investigación, grandes universidades y hospitales, fuerzas aéreas y ejercicios modernos. De los ejecutivos eficientes depende, pues, nuestro bienestar y, quizá, en última instancia, nuestra propia supervivencia. Pero, aunque la efectividad puede aprenderse, son muy escasos los ejecutivos eficientes. Confío que este libro despierte en los capacitados para las tareas ejecutivas el deseo de llegar a ser plenamente efectivos.

PETER F. DRUCKER

Montclair, New Jersey



LA EFECTIVIDAD PUEDE APRENDERSE

Todo ejecutivo debe ser efectivo. Al fin y al cabo *efectuar* y *ejecutar* son casi sinónimos. Ya trabaje en una empresa o en un hospital, en una repartición estatal o en un sindicato, en la universidad o el ejército, se espera de todo ejecutivo que *mande hacer lo que debe hacerse*. Lo cual, simplemente, significa que debe ser eficiente.

No obstante, brillan por su ausencia los hombres altamente efectivos en las tareas ejecutivas. Abundan en el plano ejecutivo los muy inteligentes. La imaginación no escasea. El nivel de conocimientos es, en general, muy elevado. Pero no parece que exista mucha correlación entre la efectividad y la inteligencia, la imaginación o el saber de un hombre. Muchos individuos brillantes se muestran sorprendentemente ineficaces: no comprenden que su notable intuición no es por sí misma un logro. Ignoran que ésta sólo se torna efectiva mediante el trabajo duro y sistemático. Por el contrario, en toda organización hay trafagones altamente efectivos. Mientras otros se precipitan en esas frenéticas actividades que la gente a menudo confunde con *creatividad*, el trafagón pone un pie delante del otro y avanza como la tortuga de la antigua fábula.

La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pero únicamente la efectividad los convierte en resultados. Por sí mismos sólo establecen límites a lo que puede ser logrado.

I. Por qué *necesitamos ejecutivos eficientes*

Todo esto parece obvio. Sin embargo, ¿por qué, entonces, se presta tan poca atención a la eficacia en un siglo en que hay montañas de libros y artículos sobre las demás facetas de las tareas ejecutivas?

Una de las razones de esta negligencia es que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda organización. Y hasta muy recientemente no existía más que un puñado de tales personas.

El trabajo manual sólo requiere eficiencia, esto es, destreza para hacer bien las cosas, más que capacidad de lograr que otros las hagan correctamente. El trabajador manual puede ser siempre calibrado según la cantidad y calidad de su producción aislada e identificable como, por ejemplo, un par de zapatos. Durante los últimos cien años hemos aprendido a medir la eficiencia y definir la calidad del obrero... hasta el punto de multiplicar de modo tremendo el rendimiento del trabajador individual.

Antiguamente el trabajador manual —ya como operador de máquinas o como soldado de primera línea— predominaba en todas las organizaciones. Muy poca efectividad se requería entonces: sólo en la cumbre, en quienes daban las órdenes que otros cumplían. Pero esta gente constituía una fracción tan mínima de la masa trabajadora que podíamos, correcta o equivocadamente, dar por sentada su efectividad. Estábamos seguros de contar con los *naturales* necesarios, la poca gente que en todas las áreas de la actividad humana sabía, de un modo u otro, lo que el resto de nosotros debe aprender duramente.

Ello ocurría, no sólo en los negocios y el ejército. Difícil nos resulta hoy comprender que hace cien años, durante la guerra civil americana, el *gobierno* se componía de un puñado de personas. El secretario de Guerra de Lincoln tenía menos de cincuenta subordinados civiles, la mayor parte no *ejecutivos*, ni planificadores, sino telegrafistas. Toda la administración estadounidense, en Washington, en tiempos de Theodore Roosevelt, o sea alrededor de 1900, podría alojarse confortablemente en cualquiera de los edificios gubernamentales que hoy se yerguen a lo largo del Mall.

Los hospitales de antaño desconocían a los *profesionales del servicio de sanidad*, a los técnicos de rayos X y laboratorio, a los dietistas y terapeutas, a los trabajadores sociales, etc., de los cuales hoy cada uno tiene 250 por cada 100 pacientes. Aparte de unas pocas enfermeras, sólo había lavanderas, cocineras y mucamas. El único trabajador científico era el médico, asistido por una enfermera.

En otras palabras, hasta época muy reciente, el mayor problema de organización estribaba en la eficiencia del trabajador manual, quien hacía lo que le ordenaban. Los trabajadores cerebrales no predominaban en ninguna institución.

De hecho, sólo un minúsculo núcleo de trabajadores intelectuales integraba las organizaciones. La mayoría de ellos actuaba por su cuenta, como profesionales y, en el mejor de los casos, con un ayudante. Su efectividad o no efectividad únicamente a ellos incumbía y afectaba.

Hoy en día, en cambio, la gran organización científica constituye la realidad central. La sociedad moderna se compone de grandes instituciones organizadas. En cada una de éstas, incluso las fuerzas armadas, el centro de gravedad se ha desplazado hacia el trabajador cerebral, hacia el hombre que pone en marcha lo que se origina en su cerebro, más que la fuerza de sus músculos o la habilidad de sus manos. Cada vez más la mayoría de la gente poseedora de conocimientos, teorías y conceptos, en lugar de vigor físico y habilidad manual, trabaja en empresas donde es efectiva en la medida en que es capaz de contribuir con algo a dichas organizaciones.

Ya no es posible dar por sentada la efectividad, ni hacer caso omiso de ella.

El impresionante sistema de tesis y medidas que hemos desarrollado, respecto del trabajo manual —desde la ingeniería industrial hasta el control de calidad—, no es aplicable al trabajo cerebral. Pocas cosas menos gratas al Señor y menos productivas que un departamento de ingeniería empeñado en lanzar, una tras otra, hermosas heliografías sobre un mal producto. El trabajo cerebral es efectivo cuando se aplica a lo verdadero. Y no puede ser medido según las pautas vigentes para el trabajo manual.

El trabajador cerebral no puede ser supervisado de cerca, ni minuciosamente. Sólo cabe ayudarlo. Pero debe autodirigirse y encaminarse por sí mismo hacia la ejecución y la contribución, esto es, hacia la efectividad.

En una caricatura aparecida hace algún tiempo en *The New Yorker* vemos una oficina en cuya puerta se lee: *Charles Smith, gerente general de ventas, Ajax Soap Company*. Los muros están desnudos. Sólo hay allí un gran letrero que reza: *Piense*. Un hombre, sentado con los pies sobre el escritorio, lanza volutas de humo hacia el techo. Dos hombres mayores pasan ante el despacho. Uno de ellos dice al otro: *Pero, ¿cómo sabemos que Smith está pensando en el jabón?*

En verdad, nunca sabremos en qué piensa el trabajador cerebral... y, no obstante, el pensar constituye su labor específica, su *faena*.

La motivación del trabajador cerebral depende de su efectividad, de lo que es capaz de realizar. Si su trabajo carece de efectividad, su labor y su contribución languidecerán y se convertirá en un servidor del tiempo que trajina de 9 a 17.

El trabajador cerebral no produce nada que sea efectivo en sí mismo. No brinda un producto físico: una zanja, un par de zapatos, un repuesto de máquina. Produce conocimientos, ideas, información. Por sí mismos estos *productos* son inútiles. Alguien, otra persona que sabe, debe apropiárselos y convertirlos en fuerza personal, para que adquieran alguna realidad. El más grande saber no aplicado a la acción o la conducta es un conjunto de datos sin sentido. El trabajador cerebral, en consecuencia, debe contribuir con algo que el menestral no está obligado a aportar: efectividad. No depende de la utilidad intrínseca de su producto, a la manera de un buen par de zapatos.

El trabajador cerebral es el único *factor de producción* que permitió y permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas del presente —Estados Unidos, Europa Occidental, Japón y también, cada vez más, la Unión Soviética— competir entre sí.

Ello es particularmente cierto en lo que atañe a los Estados Unidos. El único terreno, quizás, en que América lleva la delantera a sus rivales, es el de la educación. Aunque ésta deje, acaso, mucho que desear en Norteamérica, es masiva allí hasta un límite difícil de alcanzar por las sociedades más pobres. Un doctor en ciencias naturales representa una inversión de 100.000 a 200.000 dólares. Incluso el muchacho que se gradúa en el *college*, sin ninguna especialización profesional, significa una inversión de 50.000 dólares o más aún. Sólo una sociedad muy opulenta puede darse ese lujo.

La educación es, pues, la única área en que el país más rico —Estados Unidos— mantiene una genuina ventaja... siempre que ella dé lugar a productivos trabajadores cerebrales. Y productividad, en lo que se refiere al trabajador cerebral, implica habilidad para realizar lo que debe hacerse. Significa efectividad.

II. ¿Qué es un ejecutivo?

Todo trabajador cerebral, en una empresa moderna, es un ejecutivo si en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de un aporte que gravita materialmente en el funcionamiento y los resultados de la organización. Ya se trate de la capacidad de una empresa para lanzar un nuevo producto o ampliar su participación en algún mercado, o de la capacidad de un hospital para brindar buena atención a sus pacientes, etc., dicho hombre —o mujer— debe adoptar decisiones y no concretarse a cumplir órdenes. Por lo demás, ha de responsabilizarse de su contribución. Y se supone que, en virtud de sus conocimientos, se halla en mejor situación que cualquier otro para resolver de manera conveniente. Podrá ser anulado, degradado o despedido pero, en tanto ello no ocurra, mantendrá su control sobre metas, pautas y contribuciones.

La mayor parte de los gerentes son ejecutivos..., aunque no todos. Sin embargo, muchos hombres de nivel inferior al de gerente se están convirtiendo en ejecutivos en la sociedad moderna. Porque la organización científica, según hemos aprendido estos últimos años, requiere *por igual* “gerentes” e “individuales colaboradores profesionales” en los puestos de responsabilidad donde se toman decisiones y se ejerce autoridad.

Quizá resulte muy ilustrativa al respecto una reciente entrevista periodística mantenida con un joven capitán de infantería norteamericano en la jungla de Vietnam.

Preguntado por el reportero: “¿Cómo puede usted mantener su autoridad en una situación tan confusa?”, el joven oficial respondió: “Aquí no soy más que la persona responsable. Si estos hombres no saben qué hacer cuando caen sobre el enemigo en la jungla, yo me encuentro demasiado lejos para decírselo. Mi obligación consiste en instruirlos. Su acción depende de situaciones que sólo ellos pueden juzgar. **La responsabilidad es siempre mía, pero las decisiones han de ser tomadas por quien se encuentra en el lugar.**”

En la guerra de guerrillas cada hombre es un *ejecutivo*.

Muchos gerentes no lo son. En otras palabras, muchos individuos son jefes —a veces de numerosas personas— y, sin embargo, no influyen seriamente en la buena marcha de una organización. La mayor parte de los capataces de las plantas manufactureras pertenecen a ese sector. Son *supervisores* en el sentido literal de la palabra, *managers*, ya que *manejan* el trabajo de otros. Pero no son responsables de la faena, ni ejercen autoridad sobre el encauzamiento, contenido y calidad del trabajo o de los métodos de ejecución. También ellos pueden ser medidos y evaluados, en gran parte, en términos de

eficiencia y calidad y según los criterios que hemos perfeccionado para mensurar y evaluar el trabajo y la ejecución de un trabajador manual.

A la inversa, el hecho de que un trabajador cerebral sea ejecutivo no depende de que maneje o no gente. Ocurre, por ejemplo, que en una empresa el hombre a cargo de los análisis de mercado dispone de doscientas personas en su staff, mientras que el individuo que ocupa el mismo puesto en la más próxima firma competidora lo hace todo por sí mismo y sólo cuenta con un secretario. Ello apenas incide en la contribución que de ambos se espera. Y no es más que un detalle administrativo. Doscientas personas, por supuesto, pueden aportar más que un solo hombre. Pero eso no implica que produzcan más, ni que su contribución sea mayor.

El trabajo intelectual no se mide cuantitativamente. Tampoco por su costo. Sólo se define por sus resultados. En cuanto a éstos, las dimensiones del grupo y la magnitud del trabajo directivo no constituyen, siquiera, síntomas.

La circunstancia de contar con muchos analistas de mercado puede dotar a una compañía de la dosis de perspicacia, imaginación y calidad necesaria para asegurarle un rápido y fructuoso desarrollo. Si así ocurre, doscientos hombres resultarán baratos. Pero también es probable que el gerente se vea abrumado por los problemas de doscientos individuos que interfieren entre sí. Tan absorto estará, tal vez, en el *manejo*, que no dispondrá de tiempo para investigaciones de mercado, ni para adoptar decisiones fundamentales. Tan atareado es posible que esté en verificar cifras, que quizá no tenga tiempo de preguntarse: “¿qué queremos, realmente, expresar cuando decimos *nuestro mercado?*” Por consiguiente, es posible que no advierta en éste ciertos cambios significativos que, finalmente, pueden ocasionar la ruina de la empresa.

Pero también el analista de mercados individual y sin staff puede ser productivo o improductivo. A veces, de sus conocimientos y su visión depende la prosperidad de su compañía. Pero en otras ocasiones malgasta su tiempo de tal modo en menudencias —a la manera de esas notas de pie de página que los académicos suelen confundir con “investigación”—, que ya no ve, no oye y, ni siquiera, piensa. En todas nuestras organizaciones superiores hay individuos que no manejan a nadie y son, no obstante, ejecutivos. Rara vez, en rigor, encontramos situaciones semejantes a las de la jungla vietnamita donde, de repente, cualquier miembro de un grupo puede verse obligado a adoptar decisiones que harán impacto de vida o muerte en el conjunto. Sin embargo, el químico que indaga en su laboratorio y resuelve seguir determinado rumbo en su

investigación puede, quizás, originar una decisión empresarial que decida el futuro de su compañía. A veces se trata de un director de equipo. Pero, a menudo, no es más que un simple químico sin responsabilidad ejecutiva o un mero junior. Análogamente, la estimación de lo que ha de considerarse como “producto” en los libros contables, se halla a veces a cargo de un senior vicepresidente y, en otras ocasiones, de un junior. Y ello ocurre en todas las áreas de las mayores empresas actuales.

He llamado *ejecutivos* a los trabajadores cerebrales, gerentes o profesionales aislados que, en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y en los resultados globales. De ninguna manera constituyen la mayoría entre los trabajadores cerebrales. Porque también en el plano intelectual hay labores de rutina y secundarias. Con todo, son más, dentro del área total de la fuerza de trabajo, que los que figuran en los cuadros de cualquier compañía.

Ello comienza ya a ser reconocido¹, como lo atestiguan los numerosos intentos de aplicar pautas y recompensas paralelas a gerentes y colaboradores profesionales aislados. Pero pocos saben cuántas personas, incluso en las más áridas compañías actuales, sea en los negocios o en reparticiones oficiales, en laboratorios de investigación o en hospitales, deben tomar decisiones de significativo e irreversible impacto. **Porque la autoridad del saber es, seguramente, tan legítima como la de la posición.**

Dichas decisiones son, por otra parte, de la misma *naturaleza* que las del más alto nivel ejecutivo. (Ésta fue la idea básica de la exposición de Mr. Kappel, antes citada.)

Ahora sabemos que **el gerente** de menor jerarquía puede realizar el mismo tipo de faena que el presidente de una compañía o el administrador de una repartición estatal, esto es, **planificar, organizar, integrar, motivar y evaluar.** Por limitada que sea su esfera, es un ejecutivo en ella.

Similarmente, todo individuo que toma decisiones, hace el mismo tipo de trabajo que el presidente de la empresa o el administrador. Por muy exiguo que sea su ámbito, es un ejecutivo, aunque ni su nombre, ni su función aparezcan en el cuadro, ni en la guía telefónica interna de la compañía. Y, sea un alto ejecutivo o un principiante, necesita ser eficaz.

Muchos de los ejemplos presentados en esta obra han sido tomados del mundo y la experiencia de altos ejecutivos: del gobierno, el ejército, los hospitales, los negocios, etc., sobre todo porque se hallan a mano y son, a menudo, del dominio público. Por otra parte, las cosas de mayor volumen pueden ser más fácilmente percibidas y analizadas

que las pequeñas.

Empero, este libro no tiene por objeto especificar lo que la gente de alto nivel hace o debe hacer, sino que está dirigido a quienes, por su carácter de trabajadores cerebrales, son responsables de actos y decisiones que propenden al mejor funcionamiento y rendimiento de alguna empresa. Está, pues, dedicado a quienes llamamos *ejecutivos*.

III. Realidades del ejecutivo

Las realidades que lo rodean exigen del ejecutivo una eficiencia que ellas, por su parte, tornan muy difícil de alcanzar. En rigor, a menos que el ejecutivo se esfuerce por ser eficiente, las realidades de su situación lo arrastrarán hacia la futilidad.

Echad una rápida ojeada a las circunstancias que rodean a un trabajador cerebral *fuera* de una organización, para ver bien el problema. El médico, en general, no tiene ningún problema de efectividad. El paciente que va a su consultorio aporta todo lo necesario para que los conocimientos del médico se tornen efectivos. Durante el tiempo que se halla con su cliente el facultativo puede, por regla general, consagrarse enteramente a él, ya que se halla en condiciones de reducir las interrupciones al mínimo. La contribución que del médico se espera es clara. Lo importante y lo accesorio quedan establecidos por la dolencia del paciente, sea ésta la que fuere. Los males del enfermo determinan las prioridades. Y la meta, el objetivo, están dados: restablecer la salud del paciente o, por lo menos, procurarle alguna mejoría. Los médicos no se destacan por su capacidad para organizarse a sí mismos, ni para ordenar su trabajo. Pero pocos de ellos tienen problemas, respecto de su efectividad.

El ejecutivo, dentro de una empresa, se halla en una posición enteramente distinta. Afronta cuatro realidades mayores que escapan a su control. Cada una de ellas es inherente a la organización e incide en el trabajo cotidiano del ejecutivo. Éste no puede elegir. Debe *cooperar con lo inevitable*. Mas aquellas realidades lo empujan hacia la no ejecución y la esterilidad.

1. El tiempo de un ejecutivo pertenece, en general, a los demás. Si intentáramos definir a un “ejecutivo” en operaciones, esto es, a través de su acción, deberíamos describirlo como a un cautivo de la organización. Cualquiera puede interferir en su tiempo y todos lo hacen. Al parecer, muy poco es lo que puede él hacer para evitarlo. Por lo regular no puede asomar su cabeza por la puerta y decir como el médico a la enfermera: “No recibiré a nadie durante media hora.” Porque precisamente en ese instante suena el teléfono y tiene que hablar con el mejor cliente de la compañía o con un alto funcionario de la administración comunal o con su jefe... y la siguiente media hora ya está malograda.

Esto aparece claramente reflejado en el único estudio sobre *top management* en las grandes corporaciones,

donde realmente se discrimina el uso del tiempo por parte de los grandes ejecutivos.² Aun los más eficientes, según el profesor Carlson, descubren que casi todo su tiempo es absorbido por otras personas y otros fines que poco o nada gravitan en su efectividad. En rigor, podríamos definir al ejecutivo como a un ser que normalmente no dispone de tiempo propio, porque éste se halla siempre comprometido en asuntos que sólo importan a otros.

2. El ejecutivo está obligado a mantenerse en *movimiento*, a menos que realice alguna acción positiva para modificar la realidad en que vive y trabaja.

En Estados Unidos son frecuentes las quejas contra presidentes de compañía o altos empleados que siguen ocupándose del marketing o dirigiendo la planta, incluso cuando son los responsables de la empresa y debieran consagrarse a su dirección. Esto es, a veces, condenado y se atribuye al hecho de que el ejecutivo norteamericano surge, por lo general, de trabajos operativos y funcionales y no puede abandonar sus hábitos de toda la vida cuando se incorpora a la dirección general. Pero igual queja oímos en países donde las carreras se desarrollan de modo completamente distinto. En las naciones germanas, por ejemplo, la ruta común hacia los altos cargos se inicia en un secretariado central donde se trabaja como *generalista*. No obstante, en las compañías alemanas, suecas u holandesas los altos ejecutivos son acusados, como en Estados Unidos, de operativos. Cuando estudiamos las distintas organizaciones, advertimos que ello no se circunscribe a la cumbre, ya que impregna todo el grupo ejecutivo. Algún motivo debe existir que justifique esa tendencia a *operar*, algo que no tiene nada que ver con los escalafones, ni con la general perversidad de la naturaleza humana.

El problema fundamental estriba en la realidad que rodea al ejecutivo. A menos que éste lo cambie mediante una acción deliberada, el curso de los eventos determinará cuanto le concierne y hace.

Esta dependencia de los sucesos es conveniente al médico, quien interroga al paciente que entra a su consultorio: “¿Por qué ha venido?” y espera que el enfermo le responda adecuadamente. Cuando éste contesta: “Doctor, no puedo dormir. No he podido hacerlo durante las últimas tres semanas”, está indicando al facultativo cuál es el área que tiene prioridad. Aun cuando el médico estime, después de un examen más detenido, que el insomnio es un síntoma menor de un mal considerable, procurará ayudar a su paciente a lograr algún reposo nocturno.

En cambio, rara vez los hechos indican nada al ejecutivo. Menos aún el verdadero problema. Para el médico la queja del enfermo es fundamental, porque es lo más importante para el paciente. El ejecutivo enfrenta un universo mucho más complejo. Los

eventos por sí mismos no le aclaran cuáles son importantes e influyentes y cuáles meras distracciones. Ni siquiera constituyen síntomas, a diferencia del relato del paciente, que sirve de guía al médico.

Si el ejecutivo permite que los hechos determinen su conducta, su trabajo y lo que él considera más importante, perderá su tiempo en faenas operativas. Aunque sea una excelente persona, malgastará sus conocimientos y su habilidad y desperdiciará la escasa eficiencia que, tal vez, podría alcanzar. El ejecutivo debe poseer el criterio necesario para trabajar sobre lo realmente fundamental, o sea, sobre contribución y resultados, aunque tal criterio no emane de los sucesos.

3. La tercera realidad que impele a un ejecutivo a la inoperancia es su integración en una *organización*. Ello implica que es efectivo, en la medida en que otras personas utilicen su aporte. La organización es un medio de multiplicar la fuerza individual. Se apropia de los conocimientos de una persona y los transforma en recurso, motivación y visión de otros trabajadores cerebrales. Éstos, sin embargo, rara vez coinciden entre sí. Cada uno tiene una especialidad y una preocupación distinta. Unos se interesan por los impuestos, otros por la bacteriología o por la técnica y desarrollo de los futuros hombres claves de la administración comunal. En tanto al vecino de al lado le atraen los sutiles problemas de costos, la economía hospitalaria o las ordenanzas municipales. Y cada uno ha de ser capaz de utilizar lo que los otros producen. Habitualmente las personas que más gravitan en la efectividad de un ejecutivo no se hallan bajo su control directo. Se encuentran en otras áreas ya, en la jerga empresaria son *colaterales*, o sus superiores. A menos que el ejecutivo se aproxime a ellas y se torne efectivo a través de esas personas y de sus faenas, no será eficiente en absoluto.

4. Finalmente, el ejecutivo se halla *dentro* de una organización. Y, sea ésta una empresa o un laboratorio de investigación, una repartición estatal o una gran universidad o la fuerza aérea, su más próxima e inmediata realidad es dicho organismo por dentro, en tanto ve lo exterior a través de gruesos y distorsionados lentes, si es que lo ve. Lo que ocurre fuera no lo capta, incluso, directamente, sino mediante un filtro interno de noticias, es decir, como algo predigerido y excesivamente abstracto que impone el criterio de pertinencia de la organización a la realidad externa.

Pero la empresa es una abstracción. Matemáticamente podría ser representada como

un punto... o sea, como algo que carece de volumen y extensión. Incluso la más grande organización es irreal, comparada con el medio ambiente circundante.

Específicamente, los resultados no se producen dentro, sino fuera de la empresa. En el campo comercial ellos se manifiestan únicamente cuando un comprador trueca los costos y esfuerzos de una empresa en réditos y utilidades, mediante su deseo de intercambiar su poder de compra por productos o servicios de la empresa. El cliente, actuando como consumidor, se basa en consideraciones de mercado relativas a la oferta y la demanda o, a la manera de un gobierno socialista que regula a estas últimas, y se apoya en valores preferenciales esencialmente no económicos. En cualquiera de los dos casos el que resuelve se halla fuera y no dentro de la organización.

Análogamente, un hospital obtiene resultados sólo con respecto a los pacientes. Pero éstos no son miembros de la organización hospitalaria. Para el enfermo el nosocomio es *real* mientras se halla en él. Su mayor deseo es retornar cuanto antes a un mundo ajeno al hospital.

Dentro de toda organización sólo hay esfuerzos y costos. Hablar de *centros de utilidades* en una empresa, como solemos decir, implica un político eufemismo. Sólo existen centros de esfuerzo. Cuanto menos deba esforzarse una empresa para obtener resultados, mejor llenará su cometido. El hecho de que utilice 100.000 empleados para producir los automóviles o el acero que requiere el mercado constituye, fundamentalmente, un craso error de ingeniería. Cuanto menos gente ocupe y menor y más insignificante sea la actividad interior, tanto más se aproximará a la perfección una empresa en el campo de la única razón de su existencia: la de servir al mundo circundante.

Ese mundo exterior, ese medio ambiente, que es la auténtica realidad, escapa a todo control interno. A lo sumo los resultados son codeterminados, como en la guerra, donde el éxito es consecuencia de las acciones y decisiones de ambos ejércitos. Por más que una empresa intente moldear las preferencias y pautas de sus clientes, a través de la promoción y la publicidad, salvo en las situaciones de extrema penuria, como las crisis económicas, el comprador dice siempre la última palabra y ejerce un efectivo poder de veto. Ello explica por qué toda economía comunista se ve en apuros tan pronto supera la escasez extrema y halla todavía lejos de adecuarse a las exigencias del mercado donde el comprador, más que las autoridades políticas, es quien, en rigor, resuelve en última instancia.

No obstante, esa faz interna de la organización es la más visible e inmediata para el ejecutivo. Sus relaciones y sus contactos, sus problemas y desafíos, sus corrientes entrecruzadas y su chismografía lo alcanzan y rozan por todas partes. A menos que haga un esfuerzo extraordinario para entrar en contacto directo con la realidad exterior, se concentrará cada vez más en lo interno. Cuanto más ascienda en la compañía, tanto más será absorbido por los problemas y desafíos interiores y menos por los eventos externos.

Una organización, o sea, un mecanismo social, difiere fundamentalmente de un organismo biológico. Empero, se rige por la ley que gobierna la estructura y dimensiones de las plantas y los animales: su superficie aumenta en proporción al cuadrado de su radio, pero su masa según su cubo. Cuanto mayor es un animal, más elementos han de consagrarse a la masa y a las funciones internas, a la circulación y al conocimiento, al sistema nervioso, etcétera.

Cada parte de una ameba se halla en constante y directo contacto con su medio ambiente. No necesita, por lo tanto, órganos especiales para percibir lo que la rodea o para mantenerse unida. En cambio, un animal grande y complejo como el hombre requiere un esqueleto para asegurar su integridad, y toda clase de órganos especializados para la ingestión y digestión, la aspiración y exhalación, el transporte del oxígeno a los tejidos, la reproducción, etc. Sobre todo, el hombre necesita un cerebro y un complejo sistema nervioso. Casi toda la ameba está comprometida en la supervivencia y la procreación. Por el contrario, casi toda la masa del animal superior, sus recursos, su alimento, su energía, sus tejidos, se consagra a dominar y compensar la complejidad de su estructura y su aislamiento del mundo exterior.

Una empresa no es, como un animal, un fin en sí mismo, algo que se concreta a la mera perpetuación de la especie, sino un órgano social que se justifica por lo que aporta al ámbito circundante. Y, sin embargo, cuanto más grande y, evidentemente, más próspera es una empresa, más tenderán los eventos interiores a absorber la curiosidad, las energías y las habilidades del ejecutivo, hasta excluirlo de sus verdaderas tareas y privarlo de eficacia externa.

Este peligro se ha agravado con el advenimiento de la computadora y la nueva tecnología de información. La computadora —oligofrénica mecánica— sólo manipula datos cuantitativos. Lo hace con rapidez, exactitud y precisión. Tritura una masa de información que antes de ella era imposible obtener. Sin embargo, sólo podemos, en general, fijar en cifras lo que ocurre dentro de la organización: costos y producción, estadísticas de pacientes en los hospitales o datos sobre training. Los hechos exteriores rara vez aparecen registrados en cifras antes que sea demasiado tarde para utilizarlos.

Esto no se debe a que nuestra capacidad de reunir tal información sea más lenta que la habilidad técnica de la computadora. Si éste fuese el único problema, bastaría acelerar el ritmo de nuestra labor estadística... Por otra parte, la propia computadora nos ayudaría,

en gran medida, a obviar dicha limitación mecánica. La dificultad estriba, más bien, en la circunstancia de que los eventos externos más importantes y significativos son frecuentemente de índole cualitativa y no susceptibles de medición. No son, todavía, *hechos*. Porque un hecho, al fin y al cabo, es un evento que alguien ha definido, clasificado y, sobre todo, insuflado sentido. Para medir algo en cifras debemos tener un concepto de ello. Debemos ser capaces de abstraer de una infinita mezcolanza de fenómenos algún aspecto específico susceptible de recibir un nombre y ser, en última instancia, numerado.

La tragedia de la talidomida, que provocó el nacimiento de tantos niños deformes, es un caso ilustrativo. Cuando los médicos europeos dispusieron de estadísticas suficientes para advertir que el número de recién nacidos deformes superaba el nivel normal —tan alta era la cifra que debía de existir una nueva causa específica—, el daño ya estaba consumado. En Estados Unidos fue evitado el peligro, porque un médico de sanidad pública percibió un cambio cualitativo —una tenue e insignificante comezón en la piel provocada por la droga— que vinculó a un hecho totalmente distinto ocurrido muchos años antes y, al dar la alarma, impidió que la talidomida llegara a usarse.

El Ford Edsel fue otro ejemplo. Antes de lanzarlo, se hizo el mayor acopio posible de cifras. Y éstas lo mostraban como el coche ideal para el mercado. El cambio cualitativo ocurrido entonces —el desplazamiento del consumidor-comprador de automóviles norteamericano del sector de mercado basado en los ingresos, al determinado por el gusto— no podía, posiblemente, estar reflejado en ninguna estadística. Cuando pudo ser expresado en números, ya era demasiado tarde: el Edsel había sido puesto en venta y fracasado.

Los hechos exteriores que cuentan no son las tendencias, sino los cambios que se operan en éstas. Ellos son los que señalan el éxito final o el fracaso de una organización o el fracaso de sus esfuerzos. Dichos cambios, sin embargo, han de ser percibidos. No pueden ser computados, definidos, ni clasificados. Las clasificaciones insisten en presentar los números que aguardamos —como en el caso del Edsel—, pero que ya no corresponden a la realidad actual.

La computadora es una máquina lógica. He ahí su fuerza... y su limitación. Los importantes eventos que se suceden en el exterior no pueden ser transmitidos según la manera de operar de la computadora o cualquier otro sistema lógico. El hombre, en cambio, no es particularmente lógico, pero, sí, perceptivo. Y ésta es su fuerza.

El peligro, para el ejecutivo, comienza cuando desdeña toda información o estímulo no reducibles a computación lógica o idiomática. Cuando esto ocurre, tórnase ciego a toda percepción, a decir, a todo evento, más bien que a los hechos, o sea, lo ya ocurrido. La tremenda masa de información proporcionada por la computadora puede, entonces,

obstruir el acceso a la realidad.

Con el tiempo, la computadora —en potencia y, con mucho, la más útil herramienta de control— le dará al ejecutivo conciencia de su aislamiento y lo liberará para que se consagre por más tiempo al mundo externo. Por el momento, sin embargo, corremos peligro de contraer *computadoritis* aguda, una muy grave dolencia.

La computadora agudiza una situación preexistente. Los ejecutivos de la necesidad viven y trabajan dentro de las organizaciones. A menos que hagan un consciente esfuerzo para percibir el mundo exterior, lo interno acabará por ocultarles la auténtica realidad.

Estas cuatro realidades no pueden ser modificadas por ningún ejecutivo, porque son cuatro condiciones básicas de su existencia. Por consiguiente, debe comprender que será ineficaz, a menos que se esfuerce por aprender a ser eficiente.

IV. Promesa de efectividad

Mediante el aumento de la efectividad es muy posible elevar de manera significativa el nivel de rendimiento, ejecución y satisfacción del ejecutivo.

Ciertamente, podríamos utilizar gente mucho más idónea en numerosos puestos y, también, de más amplios conocimientos. Reconozco, sin embargo, que en ambas áreas muy poco podemos esperar de mayores esfuerzos. Por ese camino llegaríamos al mismo punto en que ahora intentamos hacer algo esencialmente imposible o, al menos, esencialmente infructuoso. Pero no vamos a engendrar una nueva raza de superhombres. Tendremos, pues, que administrar nuestras empresas con los hombres, tal como ellos son.

Los libros sobre perfeccionamiento gerencial, por ejemplo, nos ofrecen la imagen del *hombre de todas las horas*, al descubrir al *gerente del futuro*. Un senior ejecutivo, dicen, debe ser un extraordinario analista, a la vez que un hombre que toma decisiones. Tiene que saber trabajar con los demás y ser un experto en organización y relaciones de poder, un buen matemático y poseer intuición artística e imaginación creadora. Al parecer, debe ser un genio universal... y éstos han sido siempre muy escasos. La experiencia humana indica, de manera palmaria, que el tipo de hombre más abundante es el del incompetente universal. En consecuencia, hemos de cubrir los puestos de nuestras empresas con gente que, a lo sumo, descuella en una sola de esas capacidades y carezca, muy probablemente, de casi todas las muy modestas dotes de los demás.

Tendremos que aprender a estructurar nuestras empresas de tal modo que, todo hombre con fuerza en determinada área importante, pueda ponerla de manifiesto (como lo estudiaremos más profundamente en el Capítulo 4). Pero no lograremos la acción ejecutiva requerida elevando nuestras pautas de idoneidad y, mucho menos, aguardando al hombre dotado de genio universal. Tendremos que expandir el radio de acción de los hombres, por medio de las herramientas que se hallan a su alcance y no a través de un súbito salto cuántico de su capacidad.

Lo mismo, poco más o menos, rige para el saber. Por más que necesitemos gente de mayores y más profundos conocimientos, el esfuerzo requerido para una evolución importante superará, con mucho, quizás, a toda posible y, mucho más aún, a toda probable respuesta.

Hace quince años, cuando se iniciaron las investigaciones operacionales, varios jóvenes, brillantes en ese campo, publicaron sus prescripciones relativas al indagador-operacional del futuro. Todos ellos coincidieron en reclamar un erudito capaz de realizar una faena superior y original en todos los niveles del saber humano.

De acuerdo con esos estudios, el indagador-operacional debe poseer un profundo conocimiento de sesenta y dos, poco más o menos, disciplinas científicas y humanistas. Si existiera tal individuo, mucho me temo que se malograría en estudios de niveles de inventario o programación de producción.

Otros programas mucho menos ambiciosos de desarrollo gerencial exigen, sin embargo, conocimientos superiores en multitud de diferentes ramas, como contabilidad y personal, marketing, precios y análisis económicos, ciencias de la conducta, como la psicología, y ciencias naturales, desde la física hasta la biología y la geología. Indudablemente, necesitamos, también, hombres que conozcan la dinámica de la nueva tecnología, la compleja economía moderna y el laberíntico ámbito del gobierno contemporáneo.

Cada una de estas áreas es grande, demasiado vasta, en verdad, aun para quienes trabajan en una de ellas únicamente. Los eruditos tienden a especializarse en pequeños sectores de cada uno de esos campos y no pretenden poseer más que un conocimiento periodístico del resto.

Con esto no quiero significar que no debemos esforzarnos por adquirir nociones elementales de los otros sectores.

Una de las lagunas de los jóvenes con educación superior, actualmente, que actúan en los negocios, la medicina o el gobierno, estriba en que se muestran satisfechos de su versación en una limitada especialidad y afectan menospreciar las otras áreas. Aunque un contador no necesita conocer en detalle las *relaciones humanas*, ni un ingeniero saber proporcionar un nuevo producto tienen, por lo menos, la obligación de conocer de qué tratan dichas áreas. No es indispensable saber psiquiatría para ser un buen urólogo, pero mejor será que éste sepa de qué trata aquélla. No se requiere ser un especialista en derecho internacional para realizar una buena faena en el Departamento de Agricultura. Pero conviene conocer lo necesario de la política internacional como para no causar daños en el ámbito mundial con una parroquial política granjera.

Esto, sin embargo, dista mucho del experto ecuménico... tan raro como el **genio universal**. Por el contrario, tendremos que aprender a utilizar mejor a las personas competentes en cualquiera de estas áreas. Pero esto implica un aumento de efectividad. Si no podemos incrementar el número de arbitrios debemos intensificar su rendimiento. Por otra parte, la efectividad es la única herramienta capaz de lograr que los arbitrios basados en la habilidad y el conocimiento produzcan más y mejores resultados.

Por consiguiente, la efectividad es la suprema prioridad, por exigencias de la propia

organización. Y más aún, porque es el instrumento de que se vale el ejecutivo para actuar y realizar.

V. ¿Puede aprenderse la efectividad?

Si la eficiencia fuera un don innato, como lo son el del oído para la música y el de la captación visual para la pintura, nos hallaríamos en un aprieto. Porque sabemos que sólo una ínfima minoría nace bien dotada para cualquiera de estas áreas. Nos veríamos, entonces compelidos a probar gente con gran potencial de eficiencia, desde temprano, y a entrenarla lo mejor posible para desarrollar su talento. Empero, difícilmente contaríamos con el número necesario para las tareas ejecutivas que se realizan en una sociedad moderna. En rigor, si la efectividad fuera un don, la actual civilización sería en extremo vulnerable, por no decir imposible. Por sustentarse en grandes organizaciones, esta civilización depende de un vasto conjunto de personas con capacidad ejecutiva y un mínimo de efectividad.

Pero si la efectividad puede ser adquirida surgen, entonces, varios interrogantes: ¿En qué consiste? ¿Qué debemos aprender? ¿De qué naturaleza es dicho aprendizaje? ¿Se trata de un conocimiento que ha de absorberse de manera sistemática y mediante conceptos? ¿Es una pericia que se obtiene iniciándose como aprendiz? ¿O es una práctica que se adquiere repitiendo una y otra vez cierto número de cosas elementales?

Durante muchos años me he estado planteando estas preguntas. En calidad de consultor, trabajo con ejecutivos en muchas empresas. La efectividad es crucial, para mí, en dos sentidos. Ante todo, un consultor que, por definición, no tiene más autoridad que la de sus conocimientos debe ser, él mismo, efectivo. De lo contrario, no es nada. Incluso el más eficiente de los consultores depende del personal interno de la empresa cliente para conseguir que se realice lo que ordena. La eficiencia de dicho personal servirá en última instancia de pauta para establecer si el consultor contribuye y logra resultados o es un mero *centro de costos* o, a lo sumo, un bufón de corte.

Desde el principio advertí que no asiste el tipo *hombre eficiente*.³ Los ejecutivos que conozco difieren considerablemente entre sí, por su talento y capacidad, por lo que hacen y el modo de realizarlo, por su personalidad, sus conocimientos y sus aficiones, en suma, por cuanto, en general, distingue a un ser humano de otro. Lo único que tienen en común es la habilidad de conseguir que se hagan las cosas. Entre los ejecutivos eficientes que conozco por haber trabajado con ellos, hay extravertidos y retraídos o reservados — algunos, incluso morbosamente tímidos—, excéntricos y conformistas extremadamente

correctos, gordos y flacos, molestos y tranquilos, bebedores empedernidos y cabales abstemios. Algunos son cordiales y poseen un gran encanto personal. Otros no son más atrayentes que una caballa congelada. Una ínfima parte encaja en la imagen popular del líder. Pero hay otros tan descoloridos que se perderían en cualquier multitud. Los hay eruditos, serios y estudiosos y, también, casi iletrados. Unos denotan una gran curiosidad, otros sólo conocen un área exigua y no se interesan en absoluto por las demás. Algunos viven concentrados en sí mismos cuando no son realmente egoístas, en tanto ciertos ejecutivos tienen una mente y un corazón generosos. En contraste con los que no piensan más que en su labor, hay otros que se interesan por otras cosas: el trabajo comunitario, su iglesia, el estudio de la poesía china o la música moderna. Entre los ejecutivos eficientes que conozco, algunos se apagan en la lógica y el análisis. Otros confían, sobre todo, en su poder perceptivo o en su intuición. Hay quienes toman sus decisiones fácilmente, al contrario de otros que sufren terriblemente cuando han de moverse.

En otras palabras, los ejecutivos eficientes difieren de modo tan notable entre sí, como los médicos, los profesores secundarios o los violinistas. Se diferencian tanto unos de otros, como los ineficaces y, a decir verdad, no se distinguen de éstos por su tipo, personalidad y talentos.

Pero hay algo que los ejecutivos eficientes tienen en común, la práctica que les permite ser eficaces en cuanto hacen, por mucho que difieran entre sí. Y esta práctica se aplica por igual al ejecutivo que trabaja en una empresa privada, en una repartición oficial o como administrador hospitalario o decano universitario.

No obstante, cada vez que di con un ejecutivo de gran inteligencia y destreza, imaginación y saber, que dejaba de lado toda práctica, comprobé que era ineficaz.

La efectividad, en otras palabras, es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Y cualquier práctica puede ser asimilada. Por lo demás, todas las prácticas son engañosamente fáciles. Hasta un niño de siete años no tiene dificultad en comprender una práctica. Pero todas resultan extremadamente arduas. Han de adquirirse como aprendimos la tabla de multiplicar, esto es, repitiendo *ad nauseam* “ $6 \times 6 = 36$ ” hasta que esta operación se convierta en un mecánico reflejo condicionado y un hábito firmemente arraigado. Toda práctica se absorbe practicando, practicando y practicando.

A todas ellas pueden aplicarse las palabras exasperadas que mi antigua profesora de piano me dirigía cuando yo era niño: *Aunque nunca tocarás a Mozart como lo hace*

Arthur Schnabel, no hay nada que te impida ejecutar las escalas a su manera. Mi profesora de piano se olvidó de añadir —tal vez por ser ello demasiado obvio para ella— que incluso los grandes pianistas no interpretarían a Mozart como lo hacen si no practicas una y otra vez.

No hay, en otras palabras, motivo alguno que impida a toda persona normalmente dotada, averse en cualquier práctica. Para llegar a maestro se requiere un talento especial. Pero para ser eficiente sólo se necesita competencia y practicar en *las escalas*.

Existen cinco prácticas fundamentales, cinco hábitos mentales que han de adquirirse para llegar a ser un ejecutivo eficaz.

1. Todo ejecutivo eficiente sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso lapso que queda bajo su control.

2. Todo ejecutivo eficaz orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo y se pregunta: *¿Qué resultados se aguardan de mí?*, antes de pensar en el trabajo que ha de hacerse. Menos aún piensa en técnicas y herramientas.

3. El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer.

4. El ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados. Y se obliga a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones. Por lo demás, sabe que no hay opción, sino que debe hacer lo más importante en seguida y que no existen cosas secundarias en absoluto. El otro término de la alternativa es no hacer nada.

5. Por último, el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones. Sobre todo, sabe que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en *opiniones contrarias*, más bien que un *consenso sobre hechos*. Por otra parte, no ignora que tomar muchas rápidas decisiones equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones. Más que una táctica deslumbrante, se necesita una correcta estrategia.

Éstos son los principios fundamentales de la efectividad ejecutiva... y los temas de este libro.

Notas:

¹ La mejor exposición sobre el tema que conozco, fue la que dio a conocer Frederick R. Kappel, directivo supremo de la American Telephone & Telegraph Company (The Bell Telephone System), en el XIIIth International Management Congress en New York, setiembre de 1963. Los principales puntos tratados por Mr. Kappel son citados en el Capítulo XIV de mi libro *Managing For Results*.

² Sune Carlson, *Executive Behavior* (Strombergs, Estocolmo, 1951).

³ Como afirmó en una plática no publicada —y en fecha incierta—, el profesor Chris Argyris, de la Universidad de Yale en la Graduate Business School de la Universidad de Columbia. Según el profesor Argyris, el ejecutivo *de éxito* —como lo llamó— posee diez cualidades. Entre ellas la *tolerancia da las grandes frustraciones*, su dominio de las *leyes de la guerra competitiva* o lo que él *identifica con los Grupos*. Si éste fuera el tipo de ejecutivo que necesitamos, nos hallaríamos en apuros. Porque no son muchas las personas que reúnen tales condiciones y nadie, hasta ahora, ha descubierto la forma de adquirir dichas virtudes. Afortunadamente, conozco muchos ejecutivos muy eficientes —y de éxito— que carecen de la mayor parte, si no de todas, las *características* señaladas por Argyris. También conozco algunos que corresponden a la descripción de Argyris y son singularmente ineficaces.

CONTROLE SU TIEMPO

Casi todas las exposiciones relacionadas con las tareas ejecutivas comienzan aconsejando la planificación de su trabajo. Esto parece muy razonable. Lo malo es que rara vez da buen resultado. Los planes siempre quedan en el papel y no dejan de ser más que buenas intenciones. Pocas veces se convierten en logros.

El ejecutivo eficiente, en mi opinión, no comienza a actuar, antes de verificar su tiempo. Y no planifica antes de aclarar el sentido real de éste. Luego intenta manejarlo y elimina toda demanda improductiva de su tiempo. Por último, consolida su tiempo *discrecional* mediante la más grande cadena posible de unidades consecutivas. Este proceso en tres etapas:

- registro,
- manejo y
- consolidación del tiempo

constituye la base de la eficiencia ejecutiva.

El ejecutivo eficaz sabe que el tiempo es el factor límite. Los límites de toda producción están determinados por el mínimo de recursos. En el proceso que denominamos *realización* dicho límite es el tiempo.

Por otra parte, el tiempo es un recurso singular. Entre los recursos mayores, el dinero

es el que más abunda. Hace mucho tiempo deberíamos haber aprendido que la demanda de capital, más que su ofrecimiento, es lo que determina los límites de desarrollo y de toda actividad. A las personas —tercer recurso límite— podemos alquilarlas, aun cuando rara vez hallamos las personas competentes necesarias. Por el contrario, no podemos arrendar, alquilar, comprar u obtener, de otra manera, más tiempo.

La provisión de tiempo no es, de ningún modo, elástica. Por grande que sea la demanda, la oferta no aumentará. No tiene precio, ni existe una curva marginal de utilidades a su respecto. Por lo demás, el tiempo es totalmente perecedero y no puede ser almacenado. El que acaba de transcurrir se ha ido para siempre y no ha de volver jamás. El tiempo es, por consiguiente, en toda ocasión escaso.

Es, por otra parte, completamente irreemplazable. Dentro de ciertos límites podemos sustituir un elemento por otro: por ejemplo, cobre por aluminio. Podemos reemplazar el capital por el trabajo humano y usar más conocimientos o más fuerza muscular. Pero no hay ningún sustituto del tiempo.

Toda cosa requiere tiempo. Éste es el único requisito verdaderamente universal. Toda labor se desarrolla en el tiempo y consume tiempo. Empero, la mayor parte de las personas da por supuesto a este único, irreemplazable y necesario recurso. Nada distingue más a un ejecutivo eficiente que su acendrado y solícito amor por el tiempo.

Pero el hombre está mal dotado para manejarlo.

Aunque, al igual que los restantes seres vivientes, posee un *reloj biológico* —como lo comprueba quien traspone el Atlántico en jet—, carece, según lo han demostrado las experiencias psicológicas, de un fidedigno sentido del tiempo. Un grupo de personas encerradas en un cuarto desde el cual no se discernen la luz, ni la oscuridad exterior, rápidamente pierde toda noción del tiempo. Aun en medio de la mayor tiniebla la mayoría de nosotros conserva su sentido del espacio. Pero hasta con las luces encendidas, unas pocas horas dentro de una habitación clausurada bastan para que la mayor parte de nosotros sea incapaz de calcular el tiempo transcurrido. O bien lo evaluamos en mucho menos, o bien en mucho más de lo que realmente ha sido.

Ello implica que si nos confiamos en nuestra memoria, no podemos calcular el tiempo transcurrido.

A veces pido a ciertos ejecutivos que se vanaglorian de su memoria, que registren aproximadamente el empleo de su tiempo. Luego guardo bajo llave sus estimaciones durante varias semanas o meses. Entretanto, dichos ejecutivos registran, realmente, su tiempo en sí mismos. Jamás concuerdan la idea de cómo, según ellos, emplearon el tiempo y la utilización real de éste.

El presidente de cierta compañía estaba absolutamente seguro de que dividía su tiempo, aproximadamente, en tres etapas. Según él, una de ellas la destinaba a sus empleados de alto nivel, la segunda a los clientes importantes

y la tercera a actividades comunitarias. Un auténtico registro de sus actos durante seis semanas demostró sin lugar a duda que apenas dedicaba tiempo alguno a tales actividades. Simplemente se trataba de las faenas que él sabía que *debía* ejecutar... y que su complaciente memoria, como de costumbre, le aseguró que había realizado. El registro auténtico de sus actividades demostró, sin embargo, que había empleado casi todo su tiempo a la manera de un expedidor que no perdía de vista los pedidos de los clientes, a los cuales conocía personalmente y molestando a la fábrica con llamadas telefónicas relacionadas con aquéllos. La mayor parte de dichos pedidos se cumplía satisfactoriamente y sus intervenciones sólo servían para dilatarlos. Pero cuando su secretaria le presentó su registro él no le creyó. Se necesitaron dos o tres computaciones cronológicas más para convencerlo de que éstas, más que la memoria, muestran el correcto uso del tiempo.

El ejecutivo eficiente sabe, en consecuencia, que para manejar su tiempo debe conocer previamente su empleo exacto.

I. Las demandas del tiempo sobre el ejecutivo

Constantes presiones impelen hacia el uso improductivo y estéril del tiempo. Cualquier ejecutivo, sea o no gerente, debe consagrar gran parte de su tiempo a cosas que no implican aporte alguno. Gran parte de él ha de malgastarlo inevitablemente. Cuanto más alto sea su nivel, mayores serán las demandas que la organización hará sobre su tiempo.

El jefe de una gran compañía me dijo en cierta ocasión que, durante dos años, en su carácter de principal ejecutivo había *comido fuera* todas las noches, salvo las de Navidad y Año Nuevo. Todas las demás habían sido para él funciones *oficiales* en cada una de las cuales malgastó varias horas. No obstante, no podía eludirlas. Ya fuera en homenaje de un empleado que se retiraba después de cincuenta años de servicio, ya en honor del gobernador del estado en que actuaba la compañía, el principal ejecutivo debía estar presente. El ceremonial constituía uno de sus quehaceres. Mi amigo no se forjaba ilusiones en cuanto a que tales comidas beneficiarían a la empresa, contribuirían a su propia distracción o a su evolución personal. Empero, debía hacer acto de presencia y mostrarse cortés con la gente.

Similares pérdidas de tiempo abundan en la vida de todo ejecutivo. Cuando el mejor cliente de la compañía llama por teléfono, el gerente de ventas no puede responder: *estoy ocupado*. Tiene que escuchar, aunque su cliente desee platicar acerca de la partida de bridge del sábado anterior o de las perspectivas que tiene su hija de ingresar en el *college* más apropiado. El administrador de un hospital ha de asistir a las reuniones de todos los comités internos porque, de lo contrario, médicos, enfermeras y técnicos se considerarán desairados. Todo administrador estatal debe atender a los miembros del Congreso que, por teléfono, requieren alguna información que, en menos tiempo, podrían obtener acudiendo a la guía telefónica o al *Almanaque Universal*.

Tampoco los que no son gerentes salen mejor librados. Ellos también son bombardeados con exigencias sobre su tiempo que aportan muy poco, si es que en algo contribuyen a su mayor productividad. Sin embargo, no las pueden soslayar.

En toda labor ejecutiva gran parte del tiempo debe, por lo tanto, disiparse en cosas que, aunque aparentemente deben hacerse, aportan nada o muy poco.

No obstante, casi todas las tareas de un ejecutivo exigen, por mínima que sea su efectividad, una considerable cuota de tiempo. Consagrarles menos del indispensable equivale a una pérdida total. No se logra nada y hay que empezar de nuevo.

Si la redacción de un informe, por ejemplo, requiere seis u ocho horas de trabajo, por lo menos, para el primer borrador, será inútil dedicar a dicha labor quince minutos dos veces por día, durante tres semanas. El resultado será una hoja en blanco con algunos garabatos. Pero si podemos cerrar la puerta con llave, desconectar el teléfono y sentarnos a luchar con nuestro informe, durante cinco o seis horas ininterrumpidas, es muy probable que en ese lapso concluyamos el que yo llamo *borrador cero*, o sea, el anterior al definitivo. A partir de entonces podremos trabajar en pequeñas cuotas, reescribirlo, corregirlo y redactarlo sección por sección, párrafo por párrafo y oración por oración.

Lo mismo ocurre con cualquier experimento. Debemos, simplemente, disponer de cinco a doce horas consecutivas para montar el dispositivo y efectuar, por lo menos, una renta completa. De lo contrario, tendremos que recomenzar después de la interrupción.

Para ser efectivo, todo trabajador cerebral y, especialmente, todo ejecutivo, necesita disponer de suficientes y considerables espacios de tiempo. Las pequeñas cuotas no bastarán, aun cuando representen en total un impresionante número de horas.

Ello es particularmente cierto en lo referente al tiempo dedicado a tratar con las personas, actividad central de todo ejecutivo. La gente consume y, en su mayor parte, malgasta el tiempo.

Dedicar varios minutos a la gente es, simplemente, improductivo. Si queremos llevar a cabo alguna cosa tendremos que emplear un mínimo considerable de tiempo. El gerente que cree que puede discutir los planes, dirección y ejecución de cualquiera de sus subordinados en quince minutos —y muchos de ellos lo creen—, no hace más que engañarse a sí mismo. Si anhelamos lograr un impacto necesitaremos, por lo menos, una hora y, habitualmente, mucho más tiempo aún. Y, para consolidar una relación humana, un lapso infinitamente mayor. Sobre todo, las relaciones con otros trabajadores cerebrales exigen mucho tiempo. Cualquiera que sea el motivo —ausencia de barreras de clase y autoridad entre superiores y subordinados en el plano cerebral o ya sea porque se tome a sí mismo seriamente—, el trabajador cerebral requiere mucho más tiempo de su superior o sus asociados que el trabajador manual. Por otra parte, como el trabajo intelectual no puede ser medido como el manual, no podemos decirle a un trabajador cerebral, con unas pocas y simples palabras, si está haciendo lo que debe hacer y hasta qué punto lo hace correctamente. A un operario podemos decirle: *nuestros planes exigen de usted cincuenta piezas por hora y usted sólo produce cuarenta y dos*. En cambio, cuando se trata de un trabajador cerebral, tenemos que sentarnos a su lado y pensar con él qué debe hacerse y por qué, antes de intentar, siquiera, saber si está cumpliendo bien o no su cometido. Y esto implica consumo de tiempo.

Puesto que el trabajador cerebral se autogobierna, debe saber qué logros se aguardan

de él y por qué. También debe comprender el trabajo de quienes han de utilizar su producción intelectual. Por eso necesita mucha información, discutir, instruirse... todo lo cual absorbe tiempo. Y, al contrario de lo que se supone, esta demanda de tiempo gravita, no sólo sobre sus superiores, sino también, sobre sus colegas.

El trabajador cerebral ha de concentrarse en los resultados y metas de la empresa para lograr algún éxito en su labor. Ello implica que debe ahorrar tiempo para observar desde su quehacer los resultados y, desde el área de su especialidad, el ámbito exterior, que es donde, realmente, se ejecuta.

Dondequiera que los trabajadores cerebrales se desempeñan satisfactoriamente, en las grandes organizaciones, los altos ejecutivos consagran parte de su horario regular a sentarse junto a aquéllos, de tiempo en tiempo, desde los más importantes, hasta los más jóvenes y bisoños, para preguntarles: *¿Qué debemos nosotros, los que estamos a la cabeza de la organización, saber respecto de vuestro trabajo? ¿Qué tiene usted que decirme concerniente a nuestra empresa? ¿Qué oportunidades le parece a usted que desaprovechamos? ¿Ve usted algún peligro que nosotros todavía no advertimos? Y, en general, ¿qué desea usted saber de mí, en lo tocante a la organización?*

Este despacioso intercambio de opiniones es igualmente necesario en cualquier esfera del gobierno, en las empresas, los laboratorios de investigaciones o la plana mayor de un ejército. Sin él, los trabajadores cerebrales pierden el entusiasmo o se truecan en esclavos del tiempo o concentran sus energías en su especialidad, perdiendo de vista las oportunidades y requerimientos de la organización.

Pero tales reuniones exigen mucho tiempo, sobre todo porque deben ser tranquilas y cómodas. La gente debe sentir que *disponemos de todo el tiempo necesario*. Esto significa que debemos hacer muchas cosas rápidamente pero que tenemos que despejar un gran lapso durante el cual no haya demasiadas interrupciones.

La mezcla de las relaciones personales con las del trabajo redundan en un mayor consumo de tiempo. Si la precipitamos, conviértese en fricción. No obstante, toda organización descansa en ella. Cuanto más tiempo permanecen juntas las personas y mayor es el lapso que absorben sus interpelaciones, dispondrán de menor tiempo para trabajar, realizar y lograr resultados.

La literatura de *management* conoce desde hace mucho tiempo el teorema del *alcance de control*, según el cual un hombre solo puede manejar a unas pocas personas que convergen en una determinada labor, por ejemplo, un contador, un gerente de ventas y un industrial, que han de trabajar juntos para obtener algún resultado. Por el contrario, los gerentes de una cadena de almacenes estacionados en diferentes ciudades no tienen que trabajar juntos, de modo que, cualquiera de ellos que informe al vicepresidente único regional, no viola el principio del *alcance de control*. Sea dicho teorema válido o no, lo cierto es que cuanta más gente trabaja junta, más tiempo *interferirán* unos con otros y menos elaborando o ejecutando. Las grandes empresas crean fuerzas utilizando a discreción el tiempo de los ejecutivos.

Por consiguiente, cuanto mayor es una organización, de menos tiempo real dispone el

ejecutivo. Lo más importante para éste es conocer cómo emplea su tiempo y manejar el lapso que queda a su disposición.

Cuantas más personas hay en una organización, más numerosas son las decisiones relativas al personal. Pero toda decisión precipitada es muy probable que sea errónea. El espacio de tiempo necesario para adoptar una buena decisión sobre personal es asombrosamente dilatado. Y lo que dicha resolución implica a menudo se torna evidente sólo cuando hemos recorrido el mismo camino varias veces.

Entre los ejecutivos eficaces que he tenido ocasión de observar, unos tomaban sus decisiones rápidamente, en tanto otros lo hacían, más bien, con lentitud. Pero todos, sin excepción, sopesaban las referentes a personal lentamente y meditaban varias veces antes de comprometerse.

Alfred P. Sloan, hijo, ex principal de General Motors, la mayor planta manufacturera del mundo, se dice que nunca ponía en práctica una decisión sobre personal en cuanto ésta se le ocurría. Primeramente bosquejaba una opinión provisional y aun ésta, por regla general, le absorbía varias horas. Varios días o semanas después, volvía a abordar la cuestión como si nunca la hubiese considerado. Sólo cuando se topaba con el mismo nombre dos o tres veces seguidas, sentíase inclinado a seguir adelante. Gozaba Sloan de merecida fama por los *ganadores* que escogía. Pero cuando le preguntaron cuál era su secreto, dicen que respondió: *No tengo secreto... Simplemente estimo que el primer nombre que aparece es, probablemente, el menos indicado... Por lo tanto, desando todo el proceso de meditación y análisis varias veces antes de obrar.* Sin embargo, Sloan no era un hombre muy paciente.

Pocos ejecutivos toman decisiones sobre personal de tan tremendo impacto. Pero todos los ejecutivos eficientes que conozco saben que han de destinar varias horas de ininterrumpida meditación a las decisiones sobre personal, para tener alguna esperanza de hallar la respuesta exacta.

El director de un mediano instituto estatal de investigaciones lo descubrió cuando uno de sus seniors administradores hubo de ser relevado. Frisaba el hombre en cuestión, en los cincuenta años y había trabajado toda su vida en el instituto. Luego de muchos años de eficiente labor, el hombre comenzó a declinar súbitamente. Sin duda no podía ya hacer frente a sus tareas. Pero aun cuando las disposiciones del servicio civil lo hubiesen permitido, el hombre no podía ser despedido. Sin data, podía habersele descendido de categoría, pero el director comprendió que ello lo destruiría... Por lo demás, el instituto le estaba en deuda por sus leales y útiles servicios. Empero, no podía ser mantenido en su puesto administrativo. Sus omisiones eran demasiado evidentes y, en rigor, perjudicaban al instituto.

El director y su delegado estudiaron la situación con detenimiento, sin dar con una salida adecuada. Pero, cuando se sentaron una tranquila tarde en que disponían de tres o cuatro horas para consagrarse al problema dieron, finalmente, con la *obvia* solución. Ésta era, en verdad, tan simple, que ninguno de los dos pudo explicarse cómo no se les había ocurrido antes. De acuerdo con ella, el hombre fue transferido del puesto inapropiado que ocupaba, a otro vacante, que no requería las dotes administrativas que él ya no poseía.

Grandes, continuas e ininterrumpidas unidades de tiempo son imprescindibles para decisiones tales como la de situar a un hombre en un pelotón de trabajo dedicado al estudio de un problema específico, para determinar qué responsabilidades han de confiarse al gerente de una nueva unidad organizativa o al nuevo gerente de una antigua unidad de esa índole, o bien para cubrir cierta vacante con un individuo que cuenta con los conocimientos de marketing necesarios para ocuparla, pero no así del entrenamiento técnico requerido o para incorporar a un técnico de primer orden, sin mucho conocimiento de marketing, etcétera.

Los nombramientos consumen tiempo, por la simple razón de que Nuestro Señor no creó al hombre como *recurso* de empresa. Nadie ha nacido según la forma y medidas que exigen las tareas de una organización... Tampoco puede ser pulido a máquina, ni remodelado para adaptarlo a aquéllas. La gente es siempre, a lo sumo, *casi adecuada*. Lograr que haga lo que tiene que hacer —y no hay otro recurso disponible— demanda mucho tiempo, meditación y criterio.

Los campesinos eslavos de Europa Oriental solían expresar el siguiente proverbio: *Lo que no hacemos con los pies debemos hacerlo con la cabeza*. Esta, al parecer, caprichosa versión de la ley de la conservación de la energía es, ante todo, una especie de *ley de la conservación del tiempo*. Cuanto menos tiempo trabajen las piernas, o sea, los miembros que realizan una labor física y manual, más prolongado será el trabajo de la *cabeza*, es decir, el esfuerzo intelectual. Cuanto más fácil es el trabajo para la masa de trabajadores —los que atienden máquinas y los oficinistas— mayor será el esfuerzo del trabajador cerebral. *Si omitimos la cuota cerebral*, ésta habrá de reponerse en otra parte... y en mayor y más coherente proporción.

Las demandas de tiempo sobre el trabajador cerebral no disminuyen. En cambio, los que vigilan máquinas trabajan actualmente sólo cuarenta horas semanales... y, pronto, quizá trabajarán treinta y cinco y vivirán mejor que nadie vivió jamás, por mucho que trabajara o por muy rico que haya sido. Pero el ocio de los que atienden máquinas es inexorablemente pagado con las mayores horas de labor de los trabajadores cerebrales. No son ejecutivos quienes no saben qué hacer con su ocio en los países industriales del mundo contemporáneo. Por el contrario, en todas partes ellos trabajan cada vez más y deben satisfacer una mayor demanda de su tiempo. Y el exiguo tiempo del ejecutivo tiende a empequeñecerse, en lugar de dilatarse.

Uno de los motivos fundamentales de que ello ocurra estriba en que un alto nivel de

vida presupone una economía cambiante e innovadora. Pero los cambios e innovaciones exigen un desusado aporte de tiempo por parte del ejecutivo. Y lo que podemos pensar y hacer en un breve lapso es lo que ya hemos pensado y hecho muchas veces.

Últimamente se ha discutido a fondo por qué, a partir de la segunda guerra mundial, se ha rezagado tanto la economía británica. Uno de los motivos es, seguramente, que el hombre de negocios británico ha intentado trabajar tan cómodamente como sus operarios y con un horario tan breve como el de éstos. Pero ello sólo es posible si la empresa o la industria siguen fieles a la antigua rutina y rehuimos el cambio y la innovación.

Por todas estas razones —exigencias por parte de la organización y las personas y del tiempo requerido para los cambios e innovaciones— cada vez será más conveniente que el ejecutivo sepa manejar su tiempo. Pero no podemos, siquiera, pensar en ello si ignoramos qué ocurre con nuestro tiempo.

II. *Diagnosis del tiempo*

Desde hace casi un siglo sabemos que el registro del tiempo es indispensable para saber cómo lo empleamos, antes de intentar su manejo. Es decir, lo hemos aprendido, respecto del trabajo manual, hábil o torpe, desde que alrededor de 1900 el Scientific Management comenzó a registrar el tiempo requerido para la elaboración manual de un producto determinado. Difícil es que haya actualmente un país tan rezagado en los métodos industriales que no compute sistemáticamente el tiempo de producción de sus obreros.

Hemos aplicado este conocimiento a labores en que el tiempo importa poco, esto es, donde la diferencia entre el uso y la pérdida del tiempo se refiere principalmente a la eficiencia y los costos, pero no a las faenas que cada vez importan más y que, sobre todo, tienen que ver con el tiempo: las que realiza el trabajador cerebral y, especialmente, el ejecutivo. En ellas la diferencia entre el uso y la pérdida del tiempo se concreta en efectividad y resultados.

El primer paso hacia la eficiencia ejecutiva es, por consiguiente, un real registro del uso del tiempo.

El método específico utilizado para dicho registro no nos concierne. Hay ejecutivos que lo efectúan ellos mismos. Otros, como el presidente de empresa citado últimamente, lo llevan por intermedio de una secretaria. Lo importante es que se realice en el tiempo real, es decir, cuando los hechos se producen y no posteriormente, de memoria.

Muchos ejecutivos eficientes llevan tal registro de continuo y lo estudian regularmente, mes a mes. Como mínimo, todo ejecutivo eficiente registra su tiempo por sí mismo, durante tres o cuatro semanas consecutivas, dos veces al año, poco más o menos, sobre un diagrama regular. Después de cada comprobación medita y reelabora su plan. Pero, invariablemente, cada seis meses descubre que se ha dejado *arrastrar* hasta perder el tiempo en trivialidades. Aprendemos a utilizar el tiempo con la práctica. Pero sólo esforzándonos de manera constante en su manejo lograremos evitar desviaciones.

El próximo paso consiste, por lo tanto, en el sistemático empleo del tiempo. Debemos identificar las actividades no productivas que originan pérdida de tiempo para eliminarlas lo antes posible. Ello implica autoformularse cierto número de preguntas diagnósticas.

1. Primero debemos identificar y eliminar lo que no ha de hacerse en absoluto, las cosas que constituyen una mera pérdida de tiempo y no producen resultado alguno. Para descubrirlas, hemos de preguntarnos, respecto de *todas* las actividades que figuran en nuestro registro cronológico: *¿Qué ocurriría si esto no se hiciera en absoluto?* Si la respuesta es: *No pasaría nada*, es obvio que no debemos hacerlo.

Es asombroso el número de cosas que la gente laboriosa hace y no dejará nunca de hacer. Por ejemplo, los incontables discursos, *dinners*, comités y directorios que absorben gran parte del tiempo de las personas muy atareadas, quienes rara vez se solazan con ellas o las ejecutan bien, pero las soportan año tras año como a una plaga de Egipto ordenada desde lo alto.

En rigor, debemos aprender a decir *no* a toda actividad que no contribuya en absoluto a nuestra organización, a nosotros mismos o a la empresa a la cual esté destinada.

El ejecutivo principal mencionado anteriormente que debía cenar fuera todas las noches descubrió, al analizar esos *dinners*, que por lo menos la tercera parte de ellos hubieran producido idénticos resultados sin la presencia de ningún senior manager de la compañía. En realidad comprobó —un tanto mortificado— que su aceptación de la mayor parte de dichas invitaciones no era, de ninguna manera, bien recibida por sus anfitriones, quienes lo habían invitado por mera cortesía. A decir verdad, habían esperado que las rehusara, no sabiendo qué hacer con él cuando las aceptó.

No conozco un solo ejecutivo, cualquiera que sea su rango o posición, que no pueda arrojar al cesto de los papeles de desecho la cuarta parte de las demandas sobre su tiempo sin que nadie advierta tal sustracción.

2. La siguiente pregunta es: *¿Cuál de mis actividades podría ser desempeñada tan bien por otro como por mí, si no mejor?*

El presidente-comensal de la compañía a que me refiero descubrió que cualquier ejecutivo superior de la empresa podría asistir a otra tercera parte de las comidas formales... ya que en tales ocasiones sólo bastaba con que figurase el nombre de la compañía en la lista de huéspedes.

Durante largo tiempo se ha hablado mucho acerca de la *delegación* en el plano directivo. No hay directivo, cualquiera que sea la organización —empresa, gobierno, universidad o fuerzas armadas—, que no haya sido exhortado a ser un mejor *delegado*. A decir verdad, los propios directivos de la mayor parte de las instituciones han pronunciado más de una vez tales sermones. Todavía esperamos los resultados de esa

prédica. La razón por la cual nadie le presta oído es simple: como usualmente se la define, dicha delegación casi no tiene sentido. Si de acuerdo con ella, alguien tiene que hacer parte de “*mi trabajo*” es injusta, porque todos cobramos para hacer nuestro trabajo. Si implica —como generalmente se desprende de tales sermones— que el mejor jefe es el más perezoso entonces, no solamente carece de sentido, sino que es inmoral.

Jamás he visto un ejecutivo que, confrontado con su agenda, no adquiriera rápidamente el hábito de desplazar hacia otros las cosas que no necesita realizar personalmente. Una sola ojeada a su agenda demuestra claramente al ejecutivo que no dispone de tiempo suficiente para realizar las cosas que estima importantes, que desea concretar y que está comprometido a ejecutar. Sólo transfiriendo a otros las tareas que ellos puedan cumplir, podrá el ejecutivo consagrarse a las cosas importantes.

Un buen ejemplo, al respecto, lo ofrece el ejecutivo viajero. El profesor C. Northcote Parkinson ha señalado en una de sus deliciosas sátiras que la mejor manera de desembarazarse de un superior molesto es la de convertirlo en viajero universal. El jet es, en verdad, una muy útil herramienta de conducción. Numerosos son los viajes por realizar, pero un junior puede hacer la mayor parte de ellos, ya que constituyen una novedad para él. Todavía es lo suficientemente joven como para descansar bien en las camas de hotel. El junior puede absorber la fatiga... y hará, por lo tanto, una mejor faena que el más experto y, quizá, mejor preparado, pero exhausto superior.

También el ejecutivo debe asistir a reuniones a las que podría concurrir cualquier otro sin que pasara nada extraordinario y discutir durante varias horas respecto de documentos que ni siquiera en borrador existen todavía. En los laboratorios científicos los físicos de alto nivel pierden tiempo redactando artículos *populares* sobre ciertos aspectos de su labor, aun cuando a su lado haya gente capacitada científicamente para comprender las ideas del físico y transmitir en legible inglés lo que aquél expresa en términos de matemática superior. En general, una enorme masa de labor efectuada por los ejecutivos podría ser fácilmente realizada por otros.

La *delegación*, según se emplea esta palabra habitualmente, implica un malentendido... y, en realidad, un falso rumbo. Pero librarse de algo que otro puede hacer, para no tener que delegar en alguien nuestra tarea específica... es el mayor logro en el camino de la efectividad.

3. Un motivo corriente de pérdida de tiempo —el de los demás, que el ejecutivo malgasta— se halla, en gran parte, bajo su control y puede ser extirpado por él.

Aunque no haya síntomas que nos adviertan, existe un método simple para captarlo: el

de interrogar a los demás. El ejecutivo eficiente ha aprendido a inquirir sistemáticamente y sin timidez: *¿Hago yo algo que le hace a usted perder el tiempo, sin contribuir a su efectividad?* El atreverse a formular esta pregunta sin temer a la verdad es, por consiguiente, una cualidad distintiva del ejecutivo eficaz.

Por otra parte, el modo en que un ejecutivo produce puede significar una gran pérdida de tiempo para otra persona.

Cierto ejecutivo financiero de alto nivel de una gran empresa sabía perfectamente bien que las reuniones convocadas en su despacho constituían una enorme pérdida de tiempo. Dicho ejecutivo invitaba a todos sus subordinados directos, cualquiera que fuese el tema por tratar. De resultas de ello las reuniones eran muy concurridas y, como cada participante estimaba que debía mostrar interés todo el mundo hacía, por lo menos, una pregunta... generalmente inapropiada. En consecuencia, tales reuniones resultaban interminables. Pero el ejecutivo en cuestión sólo se percató de que también lo eran para sus subalternos, cuando los interrogó al respecto. Sabiendo la importancia que todo el mundo en la empresa atribuía al status y al *estar al corriente*, había temido que los no invitados se sintieran menoscabados y postergados. Ahora satisface el ansia de status de sus subalternos de otra manera. Les envía un formulario impreso que reza: *He invitado a los señores (Smith, Jones y Robinson) a reunirse conmigo (el miércoles a las 3) en (el salón de conferencias del cuarto piso) para discutir (el presupuesto de gastos mayores del año próximo). Ruégole asistir, si necesita usted información o desea participar en la discusión. De todas maneras, recibirá usted en seguida una síntesis completa de lo tratado y de las decisiones adoptadas, junto con una invitación para expresar sus opiniones personales.*

En lugar de las doce personas que antes pasaban la tarde discutiendo, actualmente tres hombres y una secretaria que toma notas evacuan en una hora, poco más o menos, cualquier asunto. Y nadie se siente soslayado.

Muchos ejecutivos saben perfectamente bien cuáles son las demandas improductivas e innecesarias de su tiempo, pero no se atreven a eliminarlas. Temen equivocarse y dejar de lado algo importante. Empero, los errores, de ocurrir, pueden ser prestamente subsanados, ya que, si la poda es excesiva, en seguida lo advertiremos.

Cada nuevo presidente de los Estados Unidos acepta al principio demasiadas invitaciones. Luego descubre que tiene otras cosas que hacer y que la mayor parte de aquéllas nada añadirán a su efectividad. En consecuencia, casi todos las ignoran demasiado abruptamente y se tornan inaccesibles. Varias semanas o meses después, sin embargo, la prensa y la radiofonía les advierten que están perdiendo *contacto*. Entonces, por lo común, dan con el justo medio y tratan de que no exploten su tiempo inútilmente y de mostrarse, cuando aparecen en público, como en una especie de púlpito nacional.

En rigor, es difícil que un ejecutivo extirpe demasiado. Generalmente, propendemos a exagerar y no a disminuir nuestra importancia y pensamos que muchas cosas sólo pueden ser hechas por nosotros. Incluso gran número de ejecutivos eficientes insisten en

realizar muchas tareas innecesarias e improductivas.

Pero la mejor prueba de que el peligro de podar demasiado es un mero espantajo, la aportan quienes, gravemente enfermos o impedidos, ponen de manifiesto una extraordinaria efectividad.

Un buen ejemplo de ello fue Harry Hopkins, consejero privado del presidente Roosevelt durante la segunda guerra mundial. Casi moribundo, a decir verdad, casi un cadáver para el cual dar un paso constituía un suplicio, sólo podía trabajar unas pocas horas, día por medio. Ello lo obligaba a suprimir cuanto no fuese realmente importante en sus tareas. Sin embargo, no perdió efectividad. Por el contrario, llegó a ser, según lo designó Churchill, el *Señor del Mollo del Asunto* y fue el hombre más efectivo de cuantos actuaron en Washington durante la guerra.

Por supuesto se trata de una excepción, pero ilustrativa, en cuanto al control que podemos ejercer sobre nuestro tiempo, si lo intentamos, y a las muchas pérdidas del mismo que pueden evitarse sin mengua de nuestra eficacia.

III. *Eliminación de las pérdidas de tiempo*

Estas tres interrogantes diagnósticas se refieren a las actividades improductivas que consumen tiempo y sobre las cuales el ejecutivo ejerce cierto control. Todo trabajador cerebral y todo ejecutivo deben plantearse las. También los directivos han de interesarse por las pérdidas de tiempo derivadas de una mala dirección y una deficiente organización. Una mala dirección hace perder el tiempo a todo el mundo... pero, sobre todo, al propio director.

1. Lo primero que corresponde hacer es identificar las pérdidas de tiempo originadas en la carencia de sistema o previsión. El síntoma revelador es la reiterada *crisis* que se produce año tras año. Una crisis que reaparece por segunda vez ha de ser contenida.

La crisis anual de inventario es un ejemplo de ello. El hecho de que mediante la computadora podamos ahora afrontarla aun más *heroicamente* y a mayor costo que en el pasado, no constituye un gran progreso.

Cualquier crisis reiterada puede preverse. Es, por lo tanto, algo susceptible de ser evitado o reducido a una rutina al alcance de cualquier oficinista. Al definirla como *rutina* queremos significar que cualquier persona inexperta y sin discernimiento puede hacer lo que anteriormente exigió casi genio para ser ejecutado. Porque la rutina traduce en forma sistemática y paso a paso lo que un hombre muy hábil aprendió al superar la última crisis.

Toda crisis recurrente no se circunscribe a los más bajos niveles, de una empresa, sino que afecta a todo el mundo.

Todos los años, alrededor del 1º de diciembre, cierta gran compañía desembocaba en una de tales crisis. Como su actividad era muy estacional y llegaba a su nivel más bajo en el último trimestre del año, no era fácil predecir las ventas y utilidades del cuarto. No obstante, todos los años, al término del segundo trimestre, la administración emitía un informe provisional, que contenía un cálculo de utilidades. Tres meses más tarde, o sea, en el cuarto trimestre, producíase una tremenda corrida y una vasta acción de emergencia en toda la compañía, para ponerse a tono con el pronóstico de los directivos. Durante tres o cinco semanas el grupo de alto nivel no lograba producción alguna. Bastó, sin embargo, una plumada para resolver la crisis. En lugar de anticipar una cifra definida para fin de año, el grupo de directivos predice, ahora, resultados, dentro de un lapso prudencial, para satisfacción de directores, accionistas y la comunidad financiera en general. Así, las crisis anuales de antaño pasan ahora inadvertidas en la compañía... Con todo, los resultados del cuarto trimestre son mejores de lo que solían ser, porque actualmente los ejecutivos no malgastan su tiempo tratando de que aquéllos se ajusten a lo predicho.

Antes que Mr. McNamara fuese nombrado secretario de Defensa, una similar crisis de última hora sacudía cada

primavera todo el dispositivo de defensa americano, hacia las postrimerías del año fiscal, el 30 de junio. Todos los jefes de la defensa, militares o civiles, se esforzaban desesperadamente, hacia mayo y junio, por hallar una salida al dinero asignado por el Congreso para el año fiscal. De lo contrario, temían tener que devolverlo. (Este despilfarro de última hora ha sido siempre, también, una enfermedad crónica del planeamiento ruso.) Y, sin embargo, según lo advirtió McNamara en seguida, esta crisis era totalmente innecesaria. La ley autorizaba a registrar el dinero no gastado, pero necesario, en una cuenta interina.

Toda crisis reiterada es, simplemente, un síntoma de pereza y abandono.

Años atrás, cuando me inicié como consultor, hube de aprender a distinguir la diferencia entre una bien dirigida planta industrial y otra mal gobernada... sin ninguna jactancia intelectual. Pronto aprendí que una bien dirigida planta es un lugar tranquilo, en tanto que una fábrica *dramática*, donde la *epopeya de la industria* se despliega ante los ojos de los visitantes, está pésimamente organizada. Una bien dirigida manufactura es monótona. Nada excitante ocurre en ella, ya que todas las crisis han sido previstas y transformadas en rutina.

Análogamente, una bien dirigida empresa es aburrida. Lo *dramático* en ella son las fundamentales decisiones que apuntan hacia el futuro y no las ampulosas operaciones de limpieza destinadas a barrer el pasado.

2. Las pérdidas de tiempo a menudo se deben a un exceso de personal.

En mi cartilla de aritmética de primer grado había esta pregunta: *Si dos excavadores tardan dos días para abrir una zanja, ¿cuánto tardarán cuatro excavadores?* En primer grado, la respuesta correcta es, por supuesto, *un día*. Pero en el área en que trabaja un ejecutivo, sin embargo, la respuesta exacta tal vez sea: *cuatro días*, por no decir, *toda la vida*.

A veces, un grupo de labor es, realmente, demasiado pequeño para lo que debe ejecutar. Entonces, se resiente su trabajo, si es que lo realiza en absoluto. Pero ésta no es la regla. Mucho más frecuente es la unidad de trabajo demasiado numerosa para ser eficaz y que dedica gran parte de su tiempo a *interactuar* más que a trabajar.

Hay un síntoma bastante seguro para establecer si hay exceso de personal. Si los jefes de grupo —y, por supuesto, el gerente, en particular— emplean más de una pequeña fracción, acaso la décima parte de su tiempo, en problemas de relaciones humanas, enfrentamientos y fricciones, disputas jurisdiccionales, controversias sobre cooperación, etc., entonces el grupo es, sin lugar a duda, demasiado numeroso. En él las personas interfieren entre sí y son, más bien, obstáculo que medios de ejecución. En un grupo exiguo la gente dispone de espacio suficiente para moverse sin chocar con los demás y puede trabajar sin tener que dar explicaciones a cada instante.

El pretexto corriente para justificar todo exceso de personal es: *Pero necesitamos un especialista en*

termodinámica —o un abogado o un economista— en la compañía. Dichos especialistas no son muy utilizados. A veces, ni se los emplea en absoluto. Pero, *ha de estar a mano, por si lo necesitamos.* Por lo demás, siempre *debe estar familiarizado con nuestro problema e integrar el grupo desde el principio.* Únicamente han de estar en el equipo los intelectuales y peritos indispensables para el grueso del trabajo diario. Los especialistas que se necesiten de tarde en tarde o hubieren de ser consultados sobre esto o aquello, han de quedar excluidos del grupo.

Resulta infinitamente más barato pagarles cada consulta, que incluirlos en las unidades... Por no hablar del impacto que provoca en la efectividad del grupo un individuo muy capaz que trabaja poco. Lo único que hace es daño.

3. Otra causa muy frecuente de pérdida de tiempo es la mala organización. Síntomas de ésta son las reuniones numerosas.

Las reuniones son, por definición, concesiones hechas a una deficiente organización. Porque, o nos reunimos o trabajamos. No podemos hacer ambas cosas a la vez. En la empresa ideal —que en este mundo cambiante resulta un mero sueño— no hay reuniones. Cada uno sabe lo que necesita saber para cumplir su cometido. Y todo el mundo cuenta con los recursos indispensables para realizar su trabajo. Nos reunimos porque varias personas asignadas a labores diferentes tienen que cooperar entre sí para llevar a cabo una específica faena. Nos reunimos porque los conocimientos y la experiencia exigidos por una situación determinada no se hallan en una sola cabeza y debemos amalgamar los conocimientos y la experiencia de varias personas. Siempre habrá demasiadas reuniones. Las organizaciones nos imponen de tal manera el trabajo conjunto, que las tentativas de los bienintencionados científicos conductistas de crear oportunidades para la *cooperación* resultan, hasta cierto punto, redundantes. Pero, si el ejecutivo emplea más de una ínfima parte de su tiempo en reuniones, ello es un signo evidente de mala organización.

Cada reunión genera una multitud de pequeñas entrevistas secundarias, algunas formales, otras informales. Pero todas roban tiempo. Por consiguiente, han de tener una meta específica. Una reunión que no la tenga, no sólo es molesta, sino también peligrosa. Pero, sobre todo, las reuniones deben ser la excepción y no la regla. Una empresa donde la gente se reúne a cada momento es un lugar donde nadie realiza nada. Dondequiera que la agenda de reuniones engorda monstruosamente —como, por ejemplo, en las compañías donde la gente pasa la cuarta parte o más aún de su tiempo discutiendo— hay pérdida de tiempo y mala organización.

Existen excepciones, organismos especialmente creados para reunirse: verbigracia, los directorios de compañías

tales como la Du Pont y la Standard Oil de New Jersey, órganos supremos deliberativos y de apelación que no operan, directamente, sobre nada. Pero, como estas dos empresas lo comprendieron hace ya largo tiempo, las personas que integran tales directorios no deben hacer otra cosa... de igual manera que a los jueces no les está permitido actuar de abogados en sus momentos libres.

En general, no debe admitirse que las reuniones monopolicen casi todo el tiempo de los ejecutivos. Las entrevistas numerosas indican un mal planeamiento de actividades y una deficiente organización. Y, también, que el trabajo de un solo hombre se desdobra y es ejecutado por varios. Lo cual implica que la responsabilidad se torna difusa y que la información no llega a las manos de quienes la necesitan.

Una importante empresa padecía una epidemia de reuniones originada en la tradicional pero ya absoluta organización de su producción energética. Grandes turbinas de vapor, desde antiguo —antes de 1900— principal renglón de la empresa, eran fabricadas por una de sus divisiones, con personal y directivos propios. No obstante, durante la segunda guerra mundial, también se dedicó a la construcción de aviones y produjo jets en gran escala en otra división dedicada a la producción aérea y defensiva. Por último, creó una división de energía atómica que, en rigor, surgió de sus laboratorios de investigación y que, de una u otra manera, siguió vinculada a ellos por razones de organización.

Pero en la actualidad estas tres fuentes de energía ya no están separadas ni actúan en mercados distintos. Cada vez más se sustituyen y complementan entre sí. Cada una de ellas constituye el más económico y ventajoso equipo de energía eléctrica, según las circunstancias. En tal sentido, las tres compiten. Pero, uniendo a dos de ellas entre sí, podría obtenerse una capacidad de producción que ninguno de los tres equipos por separado posee.

Evidentemente la compañía necesitaba una política energética. Era indispensable resolver si se lanzaban a competir entre sí los tres equipos generadores, si se daba prioridad a uno de ellos considerando a los otros dos como complementarios o, finalmente, si se desarrollaban dos —y cuáles— en un *paquete energético*. Era necesario decidir sobre la distribución del capital disponible entre las tres. Sobre todo, la empresa necesitaba una organización que reflejase la realidad de un mercado único energético y produjera un solo producto básico —energía eléctrica— para los mismos clientes. En lugar de ello había allí tres entidades, cada una celosamente protegida por densas capas de organización y su propio clima humano, su ritual y su escalafón particulares... y, además, gozosamente segura de producir el 75% de la energía total de la empresa durante la siguiente década.

En consecuencia, las tres se enzarzaron en un ininterrumpido coloquio durante varios años. Como cada una de ellas debía rendir cuentas a un miembro distinto del grupo de alto nivel, dichas reuniones absorbían el tiempo de los directivos. Por último, fueron separadas de sus grupos originales y unificadas bajo la dirección de un solo gerente. Aún se producen escaramuzas entre ellas y hállanse pendientes las mayores decisiones estratégicas, pero por lo menos, las tres coinciden respecto de la naturaleza de tales decisiones. Por lo pronto, los directivos no tienen ya que presidir y arbitrar en todas las reuniones. Y el tiempo que éstas absorben es mucho menor de lo que solía ser.

4. La última de las grandes causas de pérdida de tiempo es la deficiente información.

El administrador de un gran hospital vivió atormentado durante muchos años por las llamadas telefónicas de médicos que solicitaban camas para sus pacientes. El personal de recepción *sabía* que no había lechos disponibles. Empero, casi invariablemente el administrador encontraba algunos. Simplemente, ocurría que los recepcionistas

no eran informados inmediatamente de las altas producidas. Por supuesto, la enfermera del piso, y los empleados que en la oficina frontera del edificio extendían los certificados de alta a los pacientes, lo sabían. Sin embargo, el personal de recepción efectuaba un *recuento de lechos* todas las mañanas a las 5... Pero la gran mayoría de los pacientes era dada de alta a mediados de la mañana, después de las rondas de los médicos. No se necesitó un gran talento para resolver el problema. Sólo una copia más de la nota que la enfermera de piso enviaba a la oficina frontera.

Aun más grave, aunque también muy frecuente, es la información errónea.

Las fábricas suelen adolecer del defecto de dar cifras de producción que han de ser *traducidas* anta que el personal operativo pueda utilizarlas. Dichas cifras reflejan *promedios*, o sea, informan según las necesidades contables. Pero el personal operativo habitualmente no necesita promedios, sino conocer los extremos y el proceso en general: composición del producto, fluctuaciones de producción, duración de las hornadas, etc. Para conseguir lo que necesita, debe pasar varias horas diarias adaptando promedios u organizando su propia contabilidad *secreta*. El contador posee toda la información necesaria pero, por lo general, nadie se la solicita.

La deficiente dirección por pérdidas de tiempo tales como exceso de personal, mala organización o incorrecta distribución de la información puede, a veces, remediarse rápidamente. En otros casos su rectificación exige un largo y paciente trabajo. No obstante, dicho empeño suele rendir buenos resultados... especialmente en función del tiempo ganado.

IV. Consolidación del “*tiempo discrecional*”

El ejecutivo que registra y analiza su tiempo y luego intenta controlarlo, puede determinar de cuánto dispone para sus tareas más importantes. ¿En qué medida cuenta con tiempo *discrecional*, es decir, libre para ejecutar las tareas que realmente significarán una contribución?

Sin duda no será mucho, por más implacable que se muestre en la poda de las pérdidas de tiempo.

Uno de los más hábiles manipuladores de tiempo que he conocido fue el presidente de un gran banco, con quien trabajé durante dos años en el más alto nivel. Me reunía con él una vez por mes. Nuestras entrevistas duraban una hora y media. Al iniciarse la sesión el presidente ya estaba listo... Por mi parte aprendí pronto a realizar mi trabajo. Un solo asunto figuraba siempre en su agenda. Pero, cuando llevábamos una hora y veinte minutos juntos, el presidente solía volverse hacia mí y decirme: *Mr. Drucker, creo que debería usted hacer en seguida una síntesis de lo tratado y un bosquejo de lo que tendríamos que realizar inmediatamente.* Y, una hora y treinta minutos después de haber sido introducido en su despacho, me estrechaba la mano en la puerta y se despedía de mí.

Hacia alrededor de un año que esto se repetía cuando, finalmente, le pregunté: *¿Por qué siempre una hora y media?* Y él me respondió: *La cosa es muy sencilla. He descubierto que el límite de mi atención es, más o menos, una hora y media. Cuando trabajo más en un asunto, comienzo a repetirme. También he aprendido que ningún tema importante puede ser abordado en mucho menos tiempo. Porque entonces ni siquiera alcanzo a comprender de qué estamos hablando.*

Durante la hora y media que yo permanecía en su despacho, todos los meses, no se producía ningún llamado telefónico, ni su secretaria se asomaba a la puerta para anunciar que algún hombre importante deseaba hablar urgentemente con él. Un día se lo hice notar. *Mi secretaria tiene estrictas instrucciones,* respondió, *de no comunicarme con nadie, como no sean el presidente de los Estados Unidos o mi esposa. El presidente rara vez llama... y mi esposa sabe a qué atenerse. Todo lo demás mi secretaria lo mantiene hasta que he terminado. Entonces, consagro media hora a responder a todas las llamadas y a cerciorarme de todos los mensajes. Todavía no he conocido una crisis que no pueda aguardar noventa minutos.*

Innecesario es decir que este presidente realizaba más en dichas sesiones que muchos ejecutivos, tan capaces como él, en un mes de reuniones diarias.

Pero aun aquel hombre disciplinado debía resignarse a perder la mitad de su tiempo en asuntos menores y de dudoso valor que, por otra parte, no podía eludir: atender a importantes clientes que *entraban de paso*, asistir a reuniones en las que no hacía falta y adoptar decisiones específicas sobre problemas cotidianos que no deberían haber llegado hasta él, pero con los que invariablemente se topaba.

Cada vez que oigo afirmar a un senior ejecutivo que controla más de la mitad de su tiempo realmente discrecional, según su criterio, no me cabe la menor duda de que no

tiene la más remota idea del empleo de su tiempo. A decir verdad, todo ejecutivo rara vez dispone de la cuarta parte de su tiempo para ocuparse en los asuntos fundamentales, los que constituyen un aporte y por los cuales se lo remunera. Esto ocurre en todos los organismos... salvo en la esfera oficial, donde las demandas de tiempo improductivo en la gente de elevada jerarquía son, en general, aun más dilatadas que en cualquier otra organización.

Cuanto más importante es un ejecutivo, más prolongado es el tiempo que escapa a su control y durante el cual su contribución es nula. Cuanto más grande es una empresa, su mera organización y mantenimiento requieren más tiempo para su propio funcionamiento y su producción.

El ejecutivo eficiente, en consecuencia, sabe que ha de consolidar su tiempo discrecional, que necesita grandes lapsos disponibles y que las pequeñas fracciones temporales no son tiempo en absoluto. Aun la cuarta parte de su día de trabajo, consolidada en una gran unidad de tiempo, le basta habitualmente para hacer las cosas más importantes. Pero, incluso las tres cuartas partes de una jornada resultan improductivas, si se las fragmenta: quince minutos ahora, media hora después.

El último paso en el manejo del tiempo consiste, por consiguiente, en consolidar el que, según sus registros y análisis se halla, normalmente, disponible para el ejecutivo y bajo su control.

Hay muchas maneras de hacer esto. Algunas personas, generalmente los seniors, trabajan en su domicilio un día por semana. Esta manera de consolidar el tiempo es común entre los directores de periódicos y los investigadores científicos.

Otros fijan dos días de la semana para su trabajo operativo: reuniones, reseñas, sesiones de estudio de problemas, etc., o sea, lunes y viernes, y dedican las mañanas de los días restantes al trabajo importante y continuado sobre asuntos fundamentales.

He aquí cómo distribuía su tiempo el presidente del banco. Los lunes y los viernes realizaba reuniones operativas, se entrevistaba con los seniors ejecutivos para tratar temas corrientes, recibía a clientes conspicuos, etc. Los martes, miércoles y viernes, por la tarde, quedaban sin agenda, en previsión de hechos imprevistos que, por supuesto, siempre se producían: urgentes problemas de personal, visitas inesperadas de representantes del banco en el exterior o de clientes importantes o algún viaje a Washington. Pero, en las mañanas de esos tres días redactaba la agenda de asuntos más importantes... fijando períodos de noventa minutos para cada uno.

Otro muy común es planear el trabajo diario, por la mañana, en casa.

Uno de los más eficientes ejecutivos mencionados en el ya citado estudio del profesor Sune Carlson, pasaba todos los días noventa minutos en un estudio donde no había teléfono, en su casa, antes de ir a su trabajo. Aunque ello implique trabajar desde muy temprano para llegar a tiempo a la oficina, es preferible a la costumbre, más difundida, de llevar el trabajo más importante a casa por la noche, para consagrarle tres horas después de la cena. A esa hora casi todos los ejecutivos se hallan demasiado fatigados para realizar una fructuosa tarea. Ciertamente, los de edad madura o los más viejos es preferible que se acuesten y levanten más temprano. La razón por la cual el trabajo nocturno en casa es tan popular, estriba en su peor aspecto: el de permitir al ejecutivo evitar habérselas con su tiempo y su manejo durante el día.

Pero el sistema mediante el cual consolidamos nuestro tiempo discrecional es mucho menos importante que el modo de encararlo. Casi todas las personas empiezan por activar todos los asuntos secundarios y menos productivos dejando, por decirlo así, un espacio libre entre ellos. Pero de esa manera no van muy lejos. Porque ello implica que en su mente y en sus planes siguen dando prioridad a las cosas menos importantes y que estiman necesario realizar faenas de escaso rendimiento. Es muy probable, entonces, que cualquier nueva demanda urgente sea satisfecha a expensas del tiempo discrecional y de lo que debía ejecutarse dentro de éste. A los pocos días o semanas el tiempo discrecional se habrá esfumado, consumido por nuevas crisis, urgencias y trivialidades.

El ejecutivo eficiente comienza haciendo una estimación del tiempo discrecional que, realmente, le pertenece. Luego apareja una apropiada cantidad de tiempo continuo. Y, si más tarde advierte que otros asuntos invaden esa zona, estudia de nuevo su agenda y elimina de ella toda demanda de tiempo no enteramente productiva. Porque sabe, según ya señalamos, que rara vez podemos de más.

Por otra parte, todo ejecutivo eficiente controla su tiempo de continuo. No sólo lleva un registro permanente de él, al que analiza periódicamente, sino que establece límites rigurosos a sus actividades más importantes, surgidos de la valoración propia de su tiempo discrecional. Un hombre eficiente que conozco suele regirse por dos agendas: en una registra los asuntos urgentes y en la otra las cosas desagradables que ha de hacer. Cada sector está estrictamente delimitado.

Cuando observa que dichos límites se desplazan, entonces sabe que el tiempo está escapando a su control.

El tiempo es el recurso más escaso. A menos que lo administremos bien, no podremos dominar ninguna otra cosa. Su análisis es, por lo demás, la única vía accesible y, a la vez, sistemática de analizar nuestro trabajo y pensar sobre lo que, realmente, cuenta realizar.

Difícil y casi imposible de practicar por los mortales es el antiguo y sabio consejo: *Conócete a ti mismo*. Pero cualquiera puede cumplir el mandamiento: *Conoce tu tiempo*, si lo desea, y avanzar como corresponde por el camino que conduce a la contribución y la efectividad.

¿QUÉ PUEDO APORTAR?

El ejecutivo eficiente se concentra en su contribución. Mira más allá de su trabajo, hacia las metas exteriores; se pregunta: ¿puedo aportar algo que significativamente influya en las realizaciones y logros de la institución a la que sirvo? y pone énfasis en su responsabilidad.

Concentrarse en la contribución es descubrir la clave de la efectividad en nuestro trabajo: en su volumen, su nivel, sus pautas y sus impactos y en nuestras relaciones con los demás: superiores, colegas y subordinados. Y, también, en el modo de usar las dos herramientas básicas del ejecutivo: las reuniones y los informes.

La gran mayoría de los ejecutivos propende a enfocar hacia abajo. Se preocupan más por los esfuerzos que por los resultados. Se inquietan por lo que la empresa o sus superiores tienen la *obligación* y el deber de hacer por ellos. Y sobre todo, tienen conciencia de la autoridad que les corresponde. De resultados de ello se tornan ineficaces.

El jefe de una gran firma de consultores administrativos inicia siempre sus actividades, respecto de un nuevo cliente, visitando a cada uno de sus principales ejecutivos. Luego de conversar con ellos sobre la índole de su misión y de enterarse de la historia y conocer al personal de la empresa cliente, pregunta —aunque rara vez con estas palabras—: Y, ¿qué hace “usted” para justificar su inclusión en la nómina de personal? Según él, la gran mayoría responde: *Estoy a cargo del departamento contable*, o *Me hallo al frente de la sección Ventas*. También es frecuente esta contestación: *850 personas trabajan a mis órdenes*. Sólo unos pocos dicen: *Mi trabajo consiste en informar lo necesario para que nuestros directores puedan tomar adecuadas decisiones*, o *Sobre mí pesa la responsabilidad de descubrir qué productos necesitarán nuestros clientes en el futuro*, o *Tengo que pensar y*

preparar las decisiones que mañana habrá de encarar el presidente.

El hombre que concentra sus esfuerzos y pone énfasis en su autoridad hacia los de abajo, es un subordinado, por más altos que sean su título y su rango. Pero el que se concentra en su contribución y se responsabiliza de los resultados, es un *alto ejecutivo* en el más amplio sentido de la frase, aunque reviste como mero junior, ya que responde de la acción del conjunto.

I. *Obligación del ejecutivo*

Al concentrarse en su contribución, el ejecutivo se aleja de su propia especialidad, de su estrecho dominio y su particular esfera y apunta hacia la realización global. Vuelca su atención en lo externo, única área donde se producen resultados. Como es probable que deba meditar sobre qué relaciones ha de mantener con la organización y *sus* fines, a través de su habilidad, su tarea específica, sus funciones o su departamento deberá, en consecuencia, pensar desde el punto de vista del cliente, del comprador o del paciente quienes son, en última instancia, los destinatarios de cuanto la organización produce: bienes económicos, política estatal o servicios de sanidad. Por consiguiente, lo que hace y su modo de realizarlo diferirán de manera notable.

Una importante rama científica del gobierno de los Estados Unidos descubrió esto hace ya varios años. Su viejo director de publicaciones se retiró, después de actuar en la repartición desde sus comienzos, en la década del treinta. No era ni un científico, ni un avezado escritor. Sus publicaciones habían sido a menudo censuradas por su falta de estilo profesional. Lo reemplazó un consumado escritor científico. Los artículos alcanzaron, entonces, un alto nivel intelectual. Pero el sector científico al cual estaban destinados dejó de leerlos. Un hombre de ciencia muy respetado que colaborara estrechamente con la repartición durante muchos años dijo, por último, al administrador: *El ex director escribía “para” nosotros. Vuestro nuevo redactor escribe “ante” nosotros.* El antiguo director habíase preguntado: *¿Qué puedo aportar a los fines de esta repartición?* Y su respuesta fue: *Puedo interesar a los jóvenes científicos de afuera en nuestra labor e incitarlos a venir a trabajar con nosotros.* Por consiguiente, destacó los problemas mayores, las decisiones más importantes e, incluso, las más fundamentales controversias internas. Ello le hizo chocar muchas veces con el administrador. Pero el viejo se mantuvo firme. *El criterio a aplicar a nuestras publicaciones no ha de basarse en nuestro agrado o desagrado, sino en el número de jóvenes científicos que vienen a solicitar empleo y en su rendimiento,* respondió.

Preguntar: *¿Con qué puedo contribuir?*, es indagar el potencial no utilizado en nuestra labor. Entonces, lo que en muchos casos nos parece una excelente ejecución, no deja de ser más que un pálido reflejo del potencial contributivo inherente a cada cargo.

El departamento operativo de los grandes bancos comerciales americanos desarrolla, generalmente, una actividad proficua, pero monótona. Mediante ciertos honorarios, actúa como registro y agente de transferencia de valores de las corporaciones. Lleva un registro de los accionistas, emite y despacha por correo los cheques correspondientes a sus dividendos y efectúa un sinnúmero de similares operaciones oficinescas... que requieren precisión y mucha eficiencia pero, rara vez, gran imaginación.

O, por lo menos, así ocurrió hasta que un nuevo vicepresidente de dicho departamento de un gran banco neoyorquino se preguntó: *¿Qué puede aportar esta sección?* En seguida comprobó que sus tareas lo ponían en contacto directo con los seniors ejecutivos financieros de los clientes del banco, con quienes *decidían las compras* a través de los servicios bancarios: depósitos, préstamos, inversiones, manejo de fondos de pensiones, etc. Por

supuesto, el mero funcionamiento de dichas oficinas requiere eficiencia. Pero, como el nuevo vicepresidente advirtió, sus mayores posibilidades estribaban en su condición de impulsoras de ventas, a pesar de los otros servicios bancarios. Bajo su nuevo jefe, el departamento, que fuera una eficiente oficina burocrática, se convirtió en un efectivo centro de marketing para todo el banco.

El ejecutivo que no se pregunta: *¿qué puedo yo aportar?*, no sólo es probable que apunte demasiado bajo, sino que lo haga erróneamente. Sobre todo, es probable que limite demasiado su contribución.

Contribución: esta palabra, según los dos ejemplos que acabamos de exponer, puede significar varias cosas diferentes. Porque toda organización requiere realizaciones en tres áreas principales: resultados directos, creación y afirmación de valores y desarrollo de gente para el futuro. Si no crea en ninguna de estas áreas, decaerá y morirá. Por lo tanto, la contribución del ejecutivo ha de volcarse en estos tres sectores. Pero, la importancia relativa de cada uno de ellos varía según la personalidad y la posición del ejecutivo y de acuerdo con las necesidades de la empresa.

En general, los resultados directos de una organización son claramente discernibles. En el campo de los negocios se producen resultados económicos, tales como las ventas y utilidades. En un hospital interesa el cuidado de los pacientes, etc. Pero incluso los resultados directos no son totalmente definidos, según ilustra el caso del vicepresidente del departamento bancario mencionado. Y cuando hay dudas en tal sentido, entonces no se producen resultados. Un ejemplo de ello es el rendimiento —o, más bien, la falta de rendimiento— de las nacionalizadas líneas aéreas británicas. Se supone que son administradas como una empresa y, también, que constituyen un instrumento de la política nacional británica y de la cohesión del Commonwealth. No obstante, han sido en gran medida manejadas para mantener en pie a la industria aérea inglesa. Divididas en tres partes, a causa de tres diferentes conceptos de los resultados directos, han hecho muy poco en conjunto.

Los resultados directos ocupan siempre el primer lugar. En el cuidado y sustentación de una empresa desempeñan el mismo papel que las calorías en la nutrición del cuerpo humano. Pero toda organización necesita, también, adherirse a ciertos valores que ha de reafirmar constantemente, en la misma medida en que nuestro cuerpo requiere vitaminas y minerales. Debe tener *un norte*. De lo contrario, se desintegrará y degenerará en confusión y parálisis. En una empresa dicho compromiso puede ser el liderazgo técnico o —como en el caso de Sears Roebuck— el hallazgo de la mercadería y los servicios

ideales requeridos por la familia norteamericana, uniendo al más bajo precio la mejor calidad.

Los compromisos morales, como los resultados, son indefinidos.

El Departamento de Agricultura de Estados Unidos se ha visto desgarrado, durante muchos años, por dos tipos de compromisos fundamentalmente incompatibles: uno basado en la productividad agrícola y otro en la *granja familiar* como *columna vertebral de la nación*. El primero ha estado impulsando al país hacia una agricultura industrial altamente mecanizada e industrializada. En suma, a la manera de una empresa comercial en gran escala. El último, impregnado de nostalgia, ha fomentado un proletariado rural improductivo. Pero, como la política granjera —al menos hasta muy recientemente— ha oscilado entre dos tablas de valores diferentes, lo que realmente se hizo es gastar prodigiosas sumas de dinero.

Toda organización es, en grado considerable, un medio de superar la limitación temporal a que está sujeta la contribución de un solo hombre. Y una organización que no es capaz de perpetuarse es un fracaso. Por lo tanto, debe proveer los hombres que en el futuro sabrán dirigirla. Ha de renovar su capital humano y mejorarlo de manera constante. La próxima generación dará por sentados el duro trabajo y la dedicación de la nuestra, de modo tal que, sustentándose en los hombros de sus predecesores, podrá establecer un nuevo *high* a manera de *baseline* para la generación posterior.

Una organización que perpetúa su nivel panorámico y el grado de excelencia de sus realizaciones, ha perdido su capacidad de adaptación. Y como lo único cierto en las actividades humanas es el cambio, no podrá tal empresa sobrevivir en un futuro distinto.

El hecho de que el ejecutivo se concentre en su aporte personal constituye en sí mismo un poderoso aliciente para el desarrollo de los demás. La gente se adapta al nivel que le imponen las demandas. El ejecutivo que se concentra en la contribución eleva la visión y las pautas de quienes trabajan con él.

El nuevo administrador de un hospital, al efectuar su primera reunión con el personal, pensó que cierto asunto un tanto difícil había quedado perfectamente aclarado para todos los presentes, cuando uno de éstos inquirió de improviso: *¿Habría esto satisfecho a la enfermera Bryan?* De inmediato recomenzó el debate y no concluyó hasta que se halló una nueva y mucho más ambiciosa solución al problema.

El administrador se enteró, entonces, de que la enfermera Bryan había servido durante largo tiempo en el hospital, donde no ocupó ningún puesto importante, ni había sido, siquiera, supervisora. Pero siempre que hubo de adoptarse una decisión respecto de un enfermo, la enfermera Bryan había preguntado: *¿Estamos haciendo todo lo que podemos por este enfermo?* Los pacientes de su piso reaccionaban mejor y se recobraban rápidamente. Poco a poco, a través de los años, el hospital entero adoptó el llamado *lema de la enfermera Bryan*, es decir, aprendió a preguntarse: *¿Estamos, realmente, realizando nuestra mejor contribución a los fines del hospital?*

Aunque la enfermera Bryan habíase retirado casi diez años atrás, las normas fijadas por ella seguían rigiendo en

personas que, por su preparación y jerarquía, fueron sus superiores.

El compromiso de contribución es una promesa de responsable efectividad. Sin él, todo individuo se estafa a sí mismo, perjudica a su empresa y engaña a quienes trabajan con él.

La causa más común del fracaso ejecutivo es la incapacidad o renuencia para variar según las exigencias de una nueva situación. El ejecutivo que persiste en efectuar lo que con éxito estuvo realizando antes de asumir un nuevo cargo, está casi condenado al fracaso. No sólo cambian los resultados hacia los cuales ha de apuntar su contribución, sino también la relativa importancia de las tres dimensiones de la ejecución. El ejecutivo que no acierte a comprenderlo hará súbitamente lo que no debe hacer —y mal—, aun cuando repita exactamente lo que en su antigua posición era correcto y estaba correctamente realizado. Éste fue el principal motivo del fracaso de tantos ejecutivos capaces, en Washington, durante la segunda guerra mundial. El hecho de que hubiese en Washington un ambiente político o la circunstancia de que hombres hasta entonces autónomos se vieran, de pronto convertidos en meros *dientes de un engranaje* no fueron, a lo sumo, más que factores concurrentes. Muchos hombres se mostraron como muy eficientes ejecutivos en Washington, aun sin poseer sentido político y con una muy escasa experiencia legal. Robert E. Sherwood, un administrador muy eficaz perteneciente a la importante Oficina de Información de Guerra —y autor de una de las obras más penetrantes sobre la efectividad en el poder¹—, era un dramaturgo cuya experiencia en materia de *organización* se circunscribía a su escritorio y su máquina de escribir.

Los hombres que triunfaron en Washington, durante la guerra, aplicáronse a su contribución. En consecuencia, obraron de otra manera y midieron de distinto modo los valores que rigieron en su trabajo. El fracaso, en otros casos muy numerosos, fue muy duro porque los implicados no se desafiaron a sí mismos, ni captaron la necesidad de reencauzar sus esfuerzos.

Un notable ejemplo positivo lo brindó un hombre que, a los sesenta años, se convirtió en principal ejecutivo de una gran cadena nacional de almacenes minoristas. Este hombre había ocupado el segundo puesto jerárquico en la compañía, durante veinte o más años, sirviendo tranquilamente a las órdenes de un agresivo ejecutivo principal, varios años más joven que él, sin soñar nunca en llegar a ser presidente. Pero, al morir repentinamente su jefe, que se hallaba aún en la cincuentena, su fiel lugarteniente hubo de reemplazarlo.

El nuevo jefe había hecho su carrera en el área financiera y hallábase en su elemento entre los números: sistema

de costos, compras e inventario, financiación de nuevos almacenes, estudios de transportes, etc. Las personas, en general, constituían para él vagas abstracciones. Pero, apenas se convirtió en presidente preguntóse: *¿Qué puedo hacer yo, entre todos los demás, que, bien ejecutado, suscite un cambio radical en esta compañía?* La más significativa innovación, concluyó, sería el desarrollo de los jefes del futuro. La compañía había jactado durante muchos años de su política de desarrollo ejecutivo. *Pero*, arguyó el nuevo jefe, *una política no significa nada en sí misma. Mi contribución estribará en llevarla a cabo.*

A partir de entonces, tomó la costumbre, que no abandonó durante el resto de su actuación, de visitar tres veces por semana, al volver del almuerzo, el departamento de personal, donde extraía al azar ocho o diez legajos pertenecientes a jóvenes del grupo supervisor. Una vez en su despacho, abría uno de ellos y lo examinaba rápidamente. Luego pedía que lo comunicaran telefónicamente con el superior de dicho empleado. *Mr. Robertson, le habla el presidente, desde Nueva York. Tiene usted un empleado, un joven, Joe Jones. ¿No lo recomendó usted hace seis meses para un cargo donde pudiera adquirir experiencia sobre mercaderías? Sí, lo recomendó... Y bien, ¿por qué no ha hecho usted nada al respecto?* Y bajaba el auricular.

Después de abrir el siguiente legajo llamaba al gerente de otra sucursal: *Mr. Smith, le habla el presidente, desde Nueva York. Tengo entendido que recomendó usted a un joven de su personal, Dick Roe, para un puesto que le permitiera aprender algo de contabilidad de almacenes. Acabo de comprobar que ha insistido usted en ello y deseo expresarle mi satisfacción por el empeño que pone en el desarrollo de la gente joven.*

Este hombre ocupó unos pocos años la presidencia y luego se retiró. Pero todavía hoy, a una distancia de diez o quince años, ejecutivos que no lo conocieron le atribuyen con mucha justicia el tremendo impulso y el éxito logrados por la compañía a partir de entonces. *¿Qué puedo aportar?*, parece haber sido, también, la pregunta que se planteó y que explica en gran parte la extraordinaria efectividad de Mr. Robert McNamara como secretario de Defensa de los Estados Unidos, función para la que no estaba en absoluto preparado cuando en el otoño de 1960 el presidente Kennedy lo arrancó de la Ford Motor Company, y le encomendó la más ardua faena de su gabinete.

McNamara, que en la Ford había sido un hombre *interior* y no sabía absolutamente nada de política, intentó dejar en manos de sus subordinados sus contactos con el Congreso. Pero varias semanas después observó que la Secretaría de Defensa depende de la comprensión y el apoyo legislativos. De resultas de ello, se impuso a sí mismo lo que para un hombre temeroso de la publicidad y apolítico debió de ser muy difícil y desagradable: cultivar sus relaciones con el Congreso, conocer a los hombres influyentes de los comités internos y perfeccionarse en el extraño arte del *in-fighting* legislativo.

Quizá no ha estado completamente feliz en sus relaciones con el Congreso, pero ha actuado, en tal sentido, mejor que cualquier predecesor suyo.

El caso McNamara demuestra que, cuanto más elevada es la posición de un ejecutivo, mayor es la presión externa sobre su contribución. Sólo él, dentro de cualquier

organización, se mueve, en general, libremente en el ámbito exterior.

Quizás el principal defecto de la presente generación de presidentes de universidades de los Estados Unidos es su preocupación por la administración interna, la obtención de fondos, etc. Empero, ningún otro administrador de una gran universidad se halla en condiciones como él de establecer libre contacto con los estudiantes.

El extrañamiento de los alumnos de la administración fue, ciertamente, un factor importante del desasosiego y la desdicha estudiantiles que originaron los tumultos de Berkeley, en la Universidad de California, en 1965.

II. *Cómo lograr que un especialista sea efectivo*

De suma importancia es, para el trabajador cerebral, concentrarse en su contribución. Si no lo hace, no logrará contribuir en absoluto.

El trabajador cerebral no produce *cosas*, sino ideas, información, conceptos.

Por otra parte es, habitualmente, un especialista. De hecho, no será eficiente si no aprende a hacer una sola cosa bien, esto es, si no se especializa. No obstante, una especialidad es en sí misma, algo fragmentario y estéril. Su producción ha de integrarse con la de otros especialistas, para que fructifique.

No se trata, pues, de formar generalistas, sino de capacitar al especialista para que él y su producción sean efectivos. Esto significa que el especialista ha de meditar sobre el destinatario de su trabajo y sobre lo que éste necesita saber y conocer para tornar productivo ese fragmento salido de manos del especialista.

Es muy común, actualmente, considerar a nuestra sociedad dividida en *científicos* y *profanos*. Así las cosas, resulta fácil exigir al profano que adquiera una pizca de saber científico: su terminología, sus herramientas, etc. Pero, si alguna vez la sociedad estuvo escindida de tal manera, fue hace cien años. En la actualidad casi todos los empleados de las modernas organizaciones son expertos altamente especializados que poseen sus propias herramientas, sus propios problemas y su jerga particular. Y las ciencias, a su vez, se han subdividido de tal modo, que a un físico se le hace difícil comprender la tarea de otro físico.

El contabilizador de costos es tan científico como el bioquímico, en el sentido de que actúa en un área propia de conocimientos, con sus particulares supuestos, sus propias preocupaciones y su peculiar lenguaje. Lo mismo ocurre con el analista de mercados, el calculista lógico, el funcionario de la oficina estatal de presupuesto y el psiquiatra de hospital. Cada uno de ellos ha de ser comprendido por otros para ser efectivo.

Siempre se ha considerado que el intelectual tiene la responsabilidad de hacerse comprender. Denotan una bárbara arrogancia quienes dan por sentado que el profano puede o debe esforzarse por comprender a aquél y que el especialista debe concretarse a platicar con un puñado de expertos colegas de su mismo nivel. Incluso en la universidad o en el laboratorio de investigaciones, esta actitud —por desgracia muy extendida actualmente— condena al experto a la esterilidad y convierte su saber en pedantería. Si deseamos ser ejecutivos, es decir, si queremos ser considerados responsables de nuestra contribución, tendremos que preocuparnos por que nuestro *producto*, o sea, nuestro saber, sea útil.

Todo ejecutivo eficiente lo sabe, ya que, de manera casi imperceptible, sus altas miras lo van llevando a la búsqueda de lo que los demás necesitan, ven y comprenden. El

ejecutivo eficaz pregunta a los otros componentes de la empresa —superiores, subordinados y, sobre todo, a sus colegas de otras áreas—: *¿Qué contribución aguarda usted de mí para hacer, a su vez, la suya? ¿Cuándo, cómo y bajo qué forma la necesita?*

Si el contabilizador de costos mencionado en el Capítulo 2 hubiera formulado estas preguntas, habría descubierto en seguida qué supuestos —para él obvios— eran totalmente desconocidos para quienes debían manejar sus cifras, qué cifras, para él muy importantes, carecían de relevancia para el personal operativo y cuáles, por el contrario, apenas entrevistas y rara vez transmitidas por él eran, precisamente, las que ellos necesitaban cada día.

El bioquímico que formule esta pregunta en una compañía de productos farmacéuticos, pronto descubrirá que los clínicos sólo utilizan los hallazgos del bioquímico cuando les son transmitidos en su propio lenguaje y no en términos bioquímicos. No obstante, los clínicos son quienes deciden si un nuevo compuesto será probado clínicamente o no y, por lo tanto, si tiene, siquiera, la posibilidad de convertirse en una flamante droga.

El científico estatal que se concentra en su contribución, al poco tiempo advierte que ha de explicar al planificador hacia *dónde* tiende determinado desarrollo científico y debe hacer algo en general vedado a todo científico, o sea, especular respecto del éxito de determinada indagación científica.

La única definición adecuada de un *generalista* es la que sostiene que se trata de un especialista capaz de relacionar su pequeña área particular con el saber universal. Quizá muy pocas personas dominen algunas reducidas áreas de conocimiento. Sin embargo, no son generalistas, sino especialistas de varias áreas. Por otra parte, se puede ser fanático de una o de varias de ellas. No obstante, el hombre que se responsabiliza de su contribución conecta su exigua área con una genuina totalidad. Y, aunque tal vez no sea capaz de integrar varios sectores en uno, pronto comprueba que tiene mucho que aprender, respecto de las necesidades, orientaciones, limitaciones y percepciones ajenas, para tornar accesibles a los demás el fruto de su labor.

Por otra parte, aun cuando esto no le permitiera apreciar la excitante riqueza de lo diverso, lo inmunizará contra la arrogancia del erudito, enfermedad degenerativa que destruye el saber y lo despoja de su belleza y efectividad.

III. *Las verdaderas relaciones humanas*

El ejecutivo que en una organización mantiene buenas relaciones humanas, no lo hace porque posee un *talento especial para la gente*, sino porque se consagra a la contribución en su propio trabajo y en sus relaciones con los demás. Por consiguiente, éstas son productivas, única definición válida de las *buenas* relaciones humanas. Los sentimientos cordiales y las bellas palabras carecen de sentido y son, a decir verdad, una falsa fachada que oculta actitudes miserables, si no se logra éxito en lo que, al fin y al cabo, es una relación basada en el esfuerzo y el trabajo. Por el contrario, una que otra áspera palabra no perturbará una relación que rinde buenos resultados y satisfacciones a quienes la cultivan.

Si se me pidiera que nombrase, según mi experiencia personal, a quienes mejor practicaron las relaciones humanas, nombraría a tres hombres: al general George G. Marshall, jefe del Estado Mayor del Ejército norteamericano durante la segunda guerra mundial; a Alfred P. Sloan, hijo, principal ejecutivo de la General Motors, desde comienzos de 1920 hasta mediados de 1950, y a uno de los seniors asociados a Sloan, Nicholas Dreystadt, el hombre que, en plena depresión económica, convirtió al Cadillac en un afortunado coche de lujo y el cual hubiese, tal vez, llegado al cargo de principal ejecutivo de la General Motors, hacia 1950, de no haber muerto prematuramente poco después de la segunda guerra mundial.

Los tres eran tan diferentes como pueden serlo tres hombres entre sí. Marshall, el prototipo del soldado profesional: parco, austero y laborioso, pero poseedor de un grande y tímido encanto personal; Sloan, un administrador reservado, político y muy distante, y Dreystadt, cálido, burbujeante y superficial, un típico artesano alemán, según la tradición del *Viejo Heidelberg*. Cada uno de ellos inspiraba una profunda devoción, en rigor, un verdadero afecto entre quienes trabajaban a su lado. Los tres, de diferentes maneras, desarrollaron sus relaciones con la gente —superiores, colegas y subordinados— en el campo de la contribución. Los tres, por necesidad, trabajaron estrechamente unidos al pueblo y pensaron mucho en él. Y los tres hubieron de adoptar cruciales decisiones vinculadas con la *gente*. Con todo, ninguno de ellos se preocupó mucho de las relaciones humanas, ya que las dieron por sentadas.

Toda contribución fomenta, por sí misma, los cuatro requisitos básicos de las efectivas relaciones humanas:

- comunicación;
- trabajo de equipo;
- autodesarrollo; y
- desarrollo de los demás.

1. La comunicación ha constituido el blanco de la atención administrativa, durante estos últimos veinte o más años. En los negocios, en la administración pública, en las fuerzas armadas, en los hospitales. En otras palabras, en las más importantes instituciones de la sociedad moderna, ha existido una gran preocupación por la comunicación.

Los resultados, hasta la fecha, son magros. De una manera general, la comunicación es hoy en día tan pobre como hace veinte o treinta años, cuando por primera vez tuvimos conciencia de la necesidad y de la carencia de una adecuada comunicación en la organización moderna.

Pero estamos empezando a comprender por qué este esfuerzo en pro de una comunicación masiva resulta improductivo.

Hemos estado promoviendo la comunicación *hacia abajo*: desde la administración hacia los empleados, del superior al subordinado. Pero toda comunicación es imposible cuando se desarrolla de arriba hacia abajo. He aquí lo que hemos aprendido, al experimentar con la teoría de la percepción y la comunicación: cuanto más severo es el tono con que el superior se dirige a su subordinado, más probable es que éste le escuche deficientemente y oiga lo que desea oír, más que lo que le dicen.

Pero el ejecutivo que se hace responsable de su propia contribución exige, por lo general, que también sus subalternos asuman responsabilidades. Y suele preguntar a sus hombres: *¿De qué contribución —la organización y yo, vuestro superior— podemos responsabilizarnos? ¿Qué debemos aguardar de ustedes? ¿Cuál es la mejor manera de utilizar vuestros conocimientos y vuestra habilidad?* Entonces la comunicación se torna posible y, realmente, fácil.

Una vez que el subalterno ha meditado acerca de la contribución que debe aguardarse de él, corresponde, por supuesto, al superior el derecho y la responsabilidad de juzgar la validez de dicha contribución.

De acuerdo con nuestra experiencia, los objetivos trazados por los propios subordinados casi nunca son lo que el jefe pensó que serían. En otras palabras, los subalternos o juniors ven la realidad de modo muy distinto. Y, cuanto más capaces son, más desean asumir responsabilidades y más difiere su percepción de la realidad y sus oportunidades objetivas y necesidades, de sus superiores o de la organización. Y toda discrepancia entre sus conclusiones y lo que de ellos esperan sus superiores se manifestará de manera vigorosa.

En tales circunstancias, poco importa quién tiene razón, ya que se ha establecido una

significativa comunicación entre ellos.

2. El hecho de concentrarse en la contribución da lugar a contactos laterales, haciendo posible la labor en equipo.

La pregunta: *¿Quién ha de utilizar mis capacidades para que se tornen efectivas?*, recalca de inmediato la importancia de las personas, no en un sentido de autoridad que se ejerce desde arriba o va en aumento desde abajo y parte del ejecutivo individual y a él retorna, sino que subraya la realidad de una organización inteligente, donde el trabajo efectivo es realizado por equipos de personas de diferentes especialidades y capacidades, que han de trabajar conjunta y voluntariamente y según las lógicas exigencias de la situación y las demandas del trabajo, más bien que de acuerdo con una formal estructura jurisdiccional.

En el hospital —quizá la más compleja de las organizaciones científicas modernas— enfermeras, dietistas, terapeutas físicos, técnicos médicos y radiólogos, farmacólogos, patólogos y una multitud de profesionales de los servicios de sanidad tienen que trabajar junto a los mismos pacientes, con un mínimo de visible control o supervisión por parte de autoridad alguna. No obstante, actúan juntos, tienen miras comunes y proceden de acuerdo con un plan general de acción: el tratamiento prescripto por el médico. Por razones de organización, cada uno de estos profesionales del servicio de sanidad informa a su propio jefe. Y opera en su propio sector altamente especializado, es decir, como *profesional*. Empero, cada uno tiene que mantener informados a los demás, de acuerdo con la situación, las condiciones y necesidades de cada paciente. De lo contrario, sus esfuerzos resultarán, tal vez, más dañinos que beneficiosos.

En un hospital en que la contribución se ha tornado un hábito firme, es fácil actuar en equipo. Pero en ciertos nosocomios estos contactos laterales, esta espontánea autoorganización en equipos para una tarea común no se producen, a despecho de los improbables esfuerzos que se realizan para obtener coordinada comunicación mediante comités, conferencias de personal, boletines, sermones y otras cosas por el estilo.

La típica institución de hoy en día afronta un problema de organización, respecto del cual los conceptos y teorías tradicionales son totalmente inadecuados. Los trabajadores cerebrales han de actuar como profesionales, en lo que atañe a sus particulares esferas de conocimientos. Y deben considerarse responsables de su propia competencia y de las pautas que aplican en su labor. En lo que se refiere a la organización formal, han de considerar que *pertenecen* a especialidades funcionales. Por ejemplo: bioquímica o, en los hospitales, enfermería. En función de personal —idoneidad, servicios y, también, en lo que se refiere a su evaluación y promoción— integran especialidades funcionales orientadas hacia el conocimiento. Pero, en el desempeño de sus tareas, actúan cada vez más como miembros responsables de equipos constituidos por personas procedentes de

áreas totalmente distintas de conocimiento, para cumplir determinadas tareas.

El hecho de concentrarse en una alta contribución, no producirá por sí mismo una solución organizacional. No obstante, aportará comprensión de la tarea y la comunicación necesarias para hacer funcionar una imperfecta organización.

La comunicación dentro de cada unidad de trabajo cerebral se está tornando crítica, de resultas de la revolución provocada por las computadoras en el campo de la información. A través de los siglos el problema siempre consistió en cómo *comunicarse* mediante la *información*. Debido a que ésta era manipulada y transmitida personalmente, aparecía distorsionada por los medios de comunicación, esto es, por las impresiones, comentarios, juicios, inclinaciones, etc., de las personas. Ahora bien, de pronto nos hallamos con que la información es en gran parte impersonal y, por ende, carente de contenido humano, o sea, es pura información.

Y enfrentamos el problema de establecer un mínimo indispensable de comunicación para poder entendernos y captar las necesidades, metas, percepciones y manera de hacer las cosas de los demás. La simple información no cubre esta necesidad. Sólo mediante el contacto directo, a través de la voz o la palabra escrita, podemos comunicarnos.

Cuanto más automaticemos la información, más imperiosamente necesitaremos crear oportunidades para una efectiva comunicación.

3. El autodesarrollo individual en gran medida depende del acto de concentrarse en la contribución.

El hombre que se pregunta: *¿Cuál es el mayor aporte que puedo hacer para contribuir al buen funcionamiento de esta organización?*, en verdad se está preguntando: *¿De qué manera debo desarrollarme? ¿Qué conocimientos y qué práctica debo adquirir para poder brindar esa contribución? ¿Qué energías debo poner al servicio de ello? ¿Qué pautas he de trazarme?*

4. El ejecutivo que se aplica a su contribución estimula a los demás a autodesarrollarse: a sus superiores, colegas y subordinados. Y establece normas no personales, que responden a las necesidades del trabajo y exigen excelente ejecución, elevadas aspiraciones, ambiciosas metas y labor de gran impacto.

Muy poco sabemos de autodesarrollo, pero sí, no obstante, que la gente en general y los trabajadores cerebrales en particular crecen de acuerdo con lo que exigen de sí mismos. Acrecen según las pautas que consideran que deben alcanzar y materializar. El que exige poco de sí mismo, permanece achatado. En cambio, el que demanda mucho de sí, alcanza una estatura gigantesca..., sin esforzarse mucho más que los fracasados.

IV. *Las reuniones productivas*

Reuniones, informes o presentaciones constituyen los rasgos típicos de las situaciones que encara el ejecutivo en su labor. Son sus cotidianas y específicas herramientas de trabajo. También absorben gran parte de su tiempo... aun cuando analice a éste y sea capaz de controlarlo, hasta donde es posible controlarlo.

Todo ejecutivo eficiente sabe qué puede esperar de una entrevista, de un informe o de una presentación y cuál es o debe ser su finalidad. Y se pregunta: *¿Para qué nos reunimos? ¿Para obtener una decisión o un informe o para aclarar qué debemos hacer?* E insistirá ante sí mismo en que el objetivo ha de ser descifrado y estudiado a fondo antes de convocar a una reunión, de solicitar un informe o formular una presentación. También hará hincapié en que la reunión debe aportar algo a la contribución en que está empeñado.

El ejecutivo eficiente especifica al comienzo de la reunión los fines y la contribución que de ella se esperan, trata de que no se desvíe de sus objetivos y no permite que una reunión convocada para informar degenera en una *disparatada asamblea* donde todo el mundo expone brillantes ideas. Pero tampoco una reunión convocada por él para estimular pensamientos e ideas se convierte jamás en una simple presentación por parte de uno de los asistentes, sino que implica un desafío y un acicate para todos los presentes. Por último, al cerrar el debate, se remonta al motivo de la convocatoria y enumera las conclusiones a que se ha arribado.

Hay otras reglas para asegurar el buen rendimiento de una reunión. Entre ellas la muy obvia y comúnmente olvidada, según la cual debe uno dirigir el debate y escuchar, o bien intervenir en él, pero no hacer ambas cosas a la vez. Con todo, la norma fundamental consiste en apuntar hacia la contribución desde el principio.

El acto de concentrarse en su contribución desbarata uno de los básicos problemas del ejecutivo: la confusión y el caos de los eventos, que por sí mismos nunca dejan traslucir lo que hay de significativo o meramente *ruidoso* en ellos. La contribución impone un principio de organización... y da un sentido a los eventos.

Su contribución torna una de las debilidades inherentes al ejecutivo —su dependencia de otros y el hecho de actuar dentro de la organización— en una fuente de energía. Y da lugar al equipo.

Por último, al concentrarse en su contribución, desafía el ejecutivo a la tentación de permanecer en el interior de un organismo y se ve impelido —sobre todo si es de muy

alto nivel— a levantar sus ojos desde el interior de su actividad, de su trabajo y sus relaciones, hacia el exterior, es decir, hacia donde se producen los resultados de la organización. Ello lo impulsa a esforzarse por entrar en contacto directo con lo externo... mercados y clientes, pacientes de una comunidad o los diversos *públicos* que hay que afrontar fuera de una repartición oficial.

Concentrarse en la contribución es concentrarse en la eficiencia.

Nota:

¹ *Roosevelt and Hopkins* (New York, Harper, 1948).

CÓMO TORNAR PRODUCTIVA LA ENERGÍA

El ejecutivo eficiente torna efectiva toda energía. Sabe que no se puede construir sobre la debilidad. Para lograr resultados debemos aprovechar todas las fuerzas disponibles: las de nuestros compañeros, las de nuestros superiores y las propias. Estas fuerzas constituyen las verdaderas oportunidades. El principal objetivo de toda organización es el de hacer producir a todas las fuerzas. Aunque no logre ella, por supuesto, superar las numerosas debilidades que padecemos, puede tornarlas inofensivas. Su misión estriba en utilizar las energías individuales a manera de bloques identificados en una obra común.

I. *Provisión de cargos según la fuerza individual*

El área en que se produce el primer desafío de las fuerzas disponibles al ejecutivo, es la de la provisión de cargos. El ejecutivo eficiente los cubre y promociona basándose en lo que cada hombre es capaz de realizar. No adopta sus decisiones, en tal sentido, para minimizar debilidades, sino para exaltar fuerzas.

Cuando informaron al presidente Lincoln que su nuevo comandante en jefe, el general Grant, era aficionado a la bebida expresó: *Si conociera su marca predilecta enviaría uno o dos barriles de ella a otros generales*. Por su niñez vivida en la frontera de Kentucky e Illinois sabía muy bien lo que es la bebida y los peligros que encierra. Pero, entre todos los generales de la Unión, sólo Grant habíase mostrado firme y capaz de planear y dirigir campañas victoriosas. El nombramiento de Grant significó un cambio radical en la guerra civil. Fue un paso efectivo, ya que Lincoln escogió su general por su probada aptitud para ganar batallas y no por su sobriedad, esto es, por la ausencia en él de alguna flaqueza.

No obstante, Lincoln aprendió la lección muy duramente. Antes de elegir a Grant había nombrado, sucesivamente, a tres o cuatro generales, cuyo mérito principal había sido el de carecer de defectos ostensibles. De resultas de ello el Norte, a despecho de su tremenda superioridad en hombres y pertrechos, no había efectuado ningún progreso desde 1861 a 1864. En pronunciado contraste con el Norte, Lee, que comandaba las fuerzas confederadas, había cubierto los cargos según la fuerza individual. Todos los generales de Lee, desde Stonewall Jackson en adelante eran hombres con defectos obvios y descomunales. Pero Lee estimaba —correctamente— que tales defectos no contaban. Porque en cada uno de aquellos individuos había un sector de fuerza que era lo único que él utilizaba y tornaba efectivo. Por consiguiente, los *muy perfectos* jefes de Lincoln eran una y otra vez derrotados por los simples hombres-herramienta de Lee, individuos de limitada, pero potente energía.

Quienquiera que intente situar a un empleado o cubrir los cargos de una organización basándose en la ausencia de defectos terminará, a lo sumo, en la medianía. La idea de que existen hombres *cabales*, con fuerza y ningún defecto —ya los denominemos *hombres integrales*, *personalidades bien equilibradas* o *generalistas*— conduce inevitablemente a la mediocridad, por no decir a la incompetencia. El hombre vigoroso

tiene vigorosas debilidades. Donde hay cumbres existen valles. Y nadie es fuerte en muchas áreas. Contrastado con el universo de los conocimientos, experiencias y capacidades humanos, el más potente genio resulta un fiasco. No existe el hombre *competente*. La pregunta a formularse es: ¿competente en qué?

El ejecutivo a quien preocupa lo que un hombre no es capaz de hacer y no lo que puede realizar, e intenta, por consiguiente, eludir las debilidades en vez de activar las fuerzas es, él mismo, un hombre débil. Y probablemente considera al vigor ajeno como una amenaza contra su persona. No obstante, nunca un ejecutivo ha sido perjudicado por la fuerza y la efectividad de sus subalternos. No hay frase más jactanciosa, pero tampoco mejor consejo, en lo que se refiere a la efectividad ejecutiva, que ésta escogida para su lápida por Andrew Carnegie, el padre de la industria siderúrgica norteamericana: *Aquí yace un hombre que supo elegir subordinados más capaces que él mismo*. Pero, por supuesto, cada uno de ellos fue *más capaz*, porque Carnegie descubrió su fuerza y la puso en marcha. Cada uno de los ejecutivos del acero era *el hombre más capaz* en un área específica y en una específica labor. Y Carnegie, entre todos ellos, fue el verdadero ejecutivo.

Otra anécdota vinculada con el general Robert E. Lee ilustra muy significativamente sobre el aprovechamiento de la fuerza individual. Uno de sus generales, dice la historia, había desobedecido sus órdenes, trastornando completamente los planes de Lee... Y no era la primera vez que hacía tal cosa. Lee, que habitualmente sabía dominarse, tuvo en esa ocasión un estallido de cólera. Cuando se hubo calmado, uno de sus edecanes le preguntó respetuosamente: *¿Por qué no lo releva de su comando?* Dicen que Lee, volviéndose muy asombrado, le respondió: *¡Qué pregunta absurda...! Es un hombre capaz*.

Todo ejecutivo eficiente sabe que sus subalternos son remunerados para realizar y no para agradar a sus superiores. Y, también, que hay que pasar por alto los berrinches de una prima donna que atrae muchos clientes. Un administrador de ópera, al fin y al cabo, cobra para sufrir tales berrinches, si es que por ese camino la cantante logra excelentes interpretaciones. ¿Qué importa que un profesor de primer orden o un brillante erudito sean agradables al decano o se comporten amablemente en las asambleas universitarias? El decano cobra para que el profesor de primer orden y el brillante erudito realicen un trabajo efectivo. Por lo tanto, aunque aquéllos sean desagradables dentro de la rutina administrativa, resultarán baratos.

El ejecutivo eficiente jamás se pregunta: *¿Cómo se comporta conmigo?*, sino: *¿Con qué contribuye?* Tampoco inquiere: *¿Qué es incapaz de hacer este hombre?* Por el

contrario, siempre pregunta: *¿Qué es capaz de hacer este individuo de manera insuperable?* Y al cubrir los cargos exige competencia en una sola área importante y no una actividad dispersa en todos los sectores.

El hecho de indagar en un área de fuerza y tratar de ponerla en acción responde a una necesidad natural del hombre. En rigor, todo lo que se dice del *hombre integral* o de la *personalidad madura* oculta un profundo desdén por el más específico don humano: la habilidad del hombre de concentrar todos sus esfuerzos en una sola actividad, en un campo único de trabajo, en una sola área de ejecución. En otras palabras, denota menosprecio de la perfección. La humana excelencia sólo es factible en una esfera o, a lo sumo, en muy pocos sectores.

Existen personas que se interesan por muchas cosas... y en ellas pensamos cuando nos referimos a los *genios universales*. Pero ninguna sobresale en múltiples áreas. Incluso Leonardo realizó únicamente en el área del diseño, a despecho de su vasta curiosidad. Si la poesía de Goethe se hubiese perdido y sólo sobrevivieran sus triviales especulaciones ópticas y filosóficas, su nombre no figuraría siquiera, al pasar, en la más minuciosa enciclopedia. Lo que rige para los gigantes, es doblemente valedero para el resto de los mortales. En consecuencia, a menos que el ejecutivo indague las fuerzas individuales y se esfuerce por aprovecharlas, sólo conseguirá un impacto demostrativo de lo que un hombre no debe hacer, de sus flaquezas y de su incapacidad de obrar y de ser efectivo. Cubrir los cargos atendiendo a lo que no existe y enfocar las debilidades, implica un despilfarro y un mal uso, por no decir un abuso, de los recursos humanos.

El que se concentra en la fuerza exige realizaciones. Quien, ante todo, no se pregunta: *¿Qué puede hacer este hombre?*, está condenado a aceptar mucho menos de lo que su asociado es capaz, realmente, de aportar. Y por anticipado disculpa el fracaso de éste. Por otra parte, es destructivo, sin demostrar espíritu crítico y, mucho menos, realista. Un verdadero *jefe exigente* —y todos los forjadores de hombres lo son— comienza por aclarar qué es lo que cada individuo puede ejecutar bien... y luego obliga a cada uno a hacer lo suyo.

Quien intenta construir combatiendo flaquezas frustra los designios de cualquier organización. Y la organización es el instrumento específico para el desarrollo de las fuerzas humanas, a la vez que un neutralizador de las debilidades, a las que torna inofensivas. Los seres muy vigorosos no necesitan ni desean organización alguna, porque trabajan mucho mejor a solas. Pero el resto de nosotros, o sea, la gran mayoría,

no poseemos una fuerza capaz de obrar por sí misma y de ser efectiva, a pesar de nuestras limitaciones. *No podemos alquilar una mano solamente... sino al hombre entero*, reza un proverbio que circula en el ámbito de las relaciones humanas. Similarmente, no podemos ser totalmente fuertes, ya que llevamos, también, debilidades.

No obstante, podemos estructurar las organizaciones de modo que las flaquezas se conviertan en meros defectos personales, ajenos al trabajo o, por lo menos, en algo que no gravita en los resultados. Podemos obrar de manera que la fuerza ocupe el primer plano.

Un buen contable de impuestos privado puede mostrarse muy inhibido al tratar con la gente. Pero si en la organización lo situamos en un despacho propio, se hallará a cubierto del contacto directo con el público. Dentro de una organización podemos activar sus fuerzas y disimular sus debilidades. También el pequeño hombre de negocios, experto en finanzas, pero inoperante en producción y marketing, es probable que tenga dolores de cabeza. En una empresa importante podemos, también, aprovechar a un individuo que sólo posee capacidad financiera.

El ejecutivo eficiente no es ciego a los defectos. Y comprende que su misión consiste en facilitar el desempeño de John Jones como contable de impuestos y no se forja ilusiones respecto de la habilidad de Jones para tratar con el público. Jamás lo designaría gerente. Pero hay numerosas personas que pueden tratar con la gente. En cambio, los buenos contables de impuestos son mucho más raros. Por consiguiente, lo que este hombre —y muchos otros— puede realizar, es lo único que interesa. Lo demás es una simple limitación personal.

Sin duda, todo esto es elemental. ¿Por qué, entonces, no lo hacemos en todas las circunstancias? ¿Por qué hay tan pocos ejecutivos que activan las fuerzas... sobre todo las de sus asociados? Y, ¿por qué, incluso Lincoln, cubrió un cargo tres veces pensando en las flaquezas, en lugar de atender a la fuerza individual?

El principal motivo de ello es el siguiente: la tarea inmediata del ejecutivo no consiste en situar individuos, sino en cubrir vacantes. Se empieza por considerar a los cargos como cosas pertenecientes al orden natural. Luego se busca a los hombres que han de ocuparlos. No es extraño, entonces, que nos desviemos hacia la búsqueda del *menos malo*... del que deje menos que desear, el cual, invariablemente, es una medianía.

El más publicitado *remedio* para este mal estriba en adaptar los cargos a las personas disponibles. Pero este remedio es peor que la enfermedad... salvo en las empresas muy

pequeñas y simples. Cada puesto debe ser un hecho objetivo, es decir, algo que emerge de la tarea a cumplir y no ajustado a la personalidad de nadie.

Una de las razones para que esto sea así, es la siguiente: todo cambio en la definición, estructuración y delimitación de un cargo, en cualquier organización, produce una reacción en cadena que trastorna el conjunto, ya que todas las funciones son interdependientes y se hallan entrelazadas. No es posible que modifiquemos las tareas y responsabilidades de todo el personal, cada vez que reemplazamos a un hombre que ejecuta una sola faena. Si estructuramos los cargos a la medida de las personas, es casi seguro que aumentaremos la discrepancia entre lo que ellos exigen y la cuota de talento disponible. De este modo llegaremos a arrancar de sus puestos a doce personas para ubicar a una.

De ninguna manera esto ocurre solamente en las organizaciones burocráticas, o sea, en las oficinas estatales o en las grandes corporaciones comerciales. Sucede por ejemplo, que alguien ha de dictar el curso preliminar de bioquímica en la universidad. Conviene que sea un excelente profesor, un especialista... No obstante, el curso debe ser general e incluir los fundamentos de la disciplina, haciendo caso omiso de las preferencias o inclinaciones del profesor. Lo que ha de enseñarse está predeterminado por las necesidades de los estudiantes, es decir, por un requerimiento objetivo, que el instructor individual ha de respetar. Cuando un director de orquesta tiene que cubrir la vacante de primer *cellista*, no piensa, siquiera, en un oboísta de primer orden, pero mediocre *cellista*, aunque éste, como músico, supere a los *cellistas* disponibles. Sin duda el director no va a reescribir la partitura para adaptarla a un hombre. Un administrador de ópera que sabe que le pagan para aguantar los berrinches de una prima donna, espera, no obstante, que ésta cante *Tosca*, cuando el programa anuncia *Tosca*.

Pero hay una razón más sutil para insistir en la objetiva impersonalidad de las funciones: sólo ella permite dotar a las organizaciones de la diversidad humana que requieren. Y, también, es el único método para sobrellevar —en rigor, para estimular— las diferencias temperamentales y personales en una organización. Para que la diversidad sea tolerable, es menester que las relaciones estén centradas en las faenas, no en las personas. Y todo logro ha de ser medido según el criterio objetivo de la contribución y la ejecución. Con todo, esto será posible únicamente si las tareas son definidas y estructuradas de modo impersonal. De lo contrario, se pondrá más énfasis en inquirir: *¿Quién tiene razón?*, en lugar de preguntar: *¿Qué es lo razonable?* De ninguna manera debemos preguntarnos, al escoger las personas: *¿Me agrada este individuo?* o *¿Será aceptable?* En cambio, si hemos de inquirir: *¿Es éste el hombre más capacitado para efectuar un trabajo sobresaliente?*

Adecuar el cargo al hombre es, casi, fomentar el favoritismo y el conformismo. Y

ninguna organización puede permitirse esos lujos. Por el contrario, hemos de proceder equitativa, justa e impersonalmente, en lo que atañe a los nombramientos. De otro modo perderemos a nuestros mejores hombres o destruiremos sus incentivos. Por lo demás, toda organización requiere diversidad, ya que sin ésta carecerá de la flexibilidad necesaria para tolerar cambios o permitir las discrepancias de las que surgen las correctas decisiones, como veremos en el Capítulo 7.

De ello se sigue que casi todos los hombres formadores de equipos de ejecutivos de primer orden trabajan generalmente apartados de sus colegas y subordinados. Como buscan el rendimiento y no el sometimiento, escogen a las personas por su capacidad y no según sus gustos y antipatías personales. Para lograrlo mantienen cierta distancia entre ellos y sus más próximos colegas.

Lincoln —según se ha dicho con insistencia— sólo llegó a ser un eficiente ejecutivo cuando transformó sus estrechas relaciones personales con Stanton, su secretario de Guerra, en un vínculo distante y frío. Franklin D. Roosevelt no tuvo *amigos* en su gabinete... ni siquiera lo fue allí Henry Morgenthau, su secretario del Tesoro, íntimo amigo suyo fuera del gobierno. El general Marshall y Alfred P. Sloan eran, también, dos figuras remotas. Sin embargo, eran hombres cordiales, ansiosos de estrechar relaciones humanas y bien dotados para contraer y cultivar amistades. No obstante sabían que éstas debían desarrollarse *fuera del trabajo*. Por otra parte, no ignoraban que su simpatía o antipatía, respecto de las personas, no venían al caso, por no decir que eran simples distracciones. Manteniéndose distantes pudieron organizar equipos de gran diversidad pero, a la vez, de enorme fuerza.

Por supuesto, siempre hay excepciones que requieren que el cargo se ajuste al individuo. Incluso Sloan, a pesar de su insistencia en las estructuras impersonales, conscientemente planificó el primitivo departamento de ingeniería de la General Motors, de acuerdo con la personalidad de Charles F. Kettering, el gran inventor. Roosevelt, haciendo caso omiso de todos los precedentes, permitió que el moribundo Harry Hopkins brindara su inapreciable aporte. Mas éstas deben seguir siendo consideradas como muy raras excepciones. Y sólo han de tolerarse en el caso de hombres de probada y excepcional capacidad, para una tarea desusada que exige descollantes condiciones.

¿Cómo procede, pues, el ejecutivo eficiente para llenar los cargos, según la fuerza individual, sin caer por ello en la trampa opuesta de adaptar los cargos a las personas?

En general, se ajustan a cuatro normas:

1. Ante todo, no admiten que trabajo alguno haya sido creado por la naturaleza o por Dios. Por el contrario, saben que han sido proyectados por muy falibles seres de carne y hueso. En consecuencia, mantiénnense permanentemente en guardia contra las faenas

imposibles, o sea, las que se hallan fuera del alcance de los hombres normales.

Este tipo de labor es muy frecuente y aparece en el papel como muy factible. Empero, nadie puede realizarla. Un hombre después de otro —todos muy capaces— son probados... y fracasan. Seis meses o un año más tarde el cargo los ha derrotado.

Casi siempre dichos cargos fueron creados para seres originales y de acuerdo con su idiosincrasia. Y, en general, exigen un conjunto de cualidades que rara vez se encuentran en un solo individuo. Un hombre puede adquirir muy diversos conocimientos y dispares habilidades. Pero no puede cambiar su temperamento. Toda labor que requiere encontradas disposiciones naturales configuran una faena *imposible* o suicida.

La regla es simple: todo cargo que ha derrotado a dos o tres hombres consecutivos, aun cuando cada uno de ellos se desempeñara correctamente en sus previas funciones, debe ser considerado impropio de seres humanos y redelineado.

Todos los textos sobre marketing concluyen, por ejemplo, que la gerencia de ventas, al igual que la publicidad y la promoción, deben hallarse en manos de un mismo ejecutivo de marketing. No obstante, la experiencia de las grandes manufacturas nacionales de producción en masa de bienes de consumo, indica que una labor tan extensa es imposible, puesto que exige alta efectividad en el campo de las ventas, o sea, en mover mercancías, y en el de la promoción y la publicidad, esto es, en mover gente. Ambas actividades apelan a diferentes cualidades que muy excepcionalmente se hallan en una misma persona.

La presidencia de las grandes universidades norteamericanas es, también, un cargo imposible. Al menos nuestra experiencia al respecto nos demuestra que muy pocos presidentes han tenido éxito... aun cuando los hombres escogidos contaran con un historial muy rico en sustanciales logros anteriores.

Quizás otro ejemplo lo constituyan los vicepresidentes internacionales de las grandes compañías económicas. Tan pronto la producción y venta fuera del territorio en que se halla la empresa matriz acrecen significativamente —esto es, cuando exceden de la quinta parte del total, poco más o menos— y son designadas como *no producidas por la entidad matriz*, surge un cargo imposible, una función suicida. El trabajo, entonces, debe ser reorganizado a través de grupos de producción de alcance mundial —como lo ha hecho, por ejemplo, la Philips de Holanda— o de acuerdo con las características económicas y sociales de los mercados más importantes. Podría, por ejemplo, subdividirse en tres ramas: una a cargo de las actividades de la empresa en los países industrializados —Europa Occidental, Japón—, otra que actuaría en las naciones en vías de desarrollo —la mayor parte de Latinoamérica, Australia, India, el Cercano Oriente— y la restante en las naciones subdesarrolladas. Varias importantes compañías de productos químicos están siguiendo este camino.

Los embajadores de las grandes potencias deben afrontar actualmente un problema semejante. Las embajadas se han expandido de tal manera y han llegado a ser tan ingobernables y difusas, en su funcionamiento, que aun los hombres capaces de administrarlas no disponen de tiempo y casi no sienten interés respecto de su tarea número uno: el conocimiento de los países ante los cuales se hallan acreditados y, también, de sus gobiernos, sus políticas y sus pueblos, a la vez que no se dan a conocer, ni se ganan la confianza de aquéllos. Por mi parte, y aun a despecho de la tarea de domador de leones efectuada por Mr. McNamara en el Pentágono, no creo que el cargo de secretario de Defensa de los Estados Unidos sea, realmente, posible... Aun cuando admito que no se me ocurre cuál puede ser el otro término de la alternativa.

El ejecutivo eficiente, por lo tanto, se asegura, primero, de que la tarea esté bien delimitada. Y, si la experiencia lo contradice, no se lanza a la búsqueda de un genio que haga lo imposible, sino que redelinea el cargo, porque sabe que la piedra de toque de una organización no es el genio, sino su propia capacidad de lograr que la gente común realice una tarea fuera de lo común.

2. La segunda regla a cumplir para llenar las vacantes, basándose en la fuerza individual, consiste en lograr que cada cargo sea importante y exigente e implique un desafío a las energías de cada hombre. Y debe ofrecer suficiente campo de acción a toda fuerza humana afín a la tarea, para que aquélla produzca significativos resultados.

No es ésta, sin embargo, la política de las principales organizaciones que propenden a empequeñecer los cargos... Lo cual tendría sentido si la gente fuera diseñada a máquina para específicas labores a desarrollar en determinados momentos. Sin embargo, no sólo tenemos que cubrir los puestos con quienes hallamos a mano, sino que las exigencias de cualquier cargo ubicado más allá del nivel común se hallan también sujetas a cambios, a veces abruptos. El *perfecto ajuste* se convierte, entonces, rápidamente en un desajuste. Para empezar, sólo una tarea importante y difícil capacitará al hombre para elevarse al nivel de las nuevas demandas creadas por una nueva situación.

Esta regla rige, sobre todo, para el trabajador cerebral primerizo. Cualquiera que sea su fuerza, debe ésta contar con la oportunidad de manifestarse plenamente. En su primera faena ya están fijadas las normas que regirán toda la carrera del trabajador cerebral, pautas que le servirán para medirse a sí mismo y calibrar su contribución. Hasta el momento de iniciarse en su labor adulta, el trabajador cerebral nunca tiene la oportunidad de realizar. En la escuela, a lo sumo, podrá ser una promesa. Sólo a través de una faena real —sea en el laboratorio de investigaciones, en la enseñanza, en una empresa o en una repartición gubernamental— podemos realizar. Tanto para el trabajador cerebral bisoño, como para el resto de la organización —sus colegas y superiores—, lo más importante es descubrir qué puede realizar aquél.

Igualmente fundamental es para dicho trabajador comprobar lo más pronto posible si se halla, realmente, ubicado en el lugar que le corresponde o, siquiera, dentro de la función adecuada. Respecto del trabajo manual existen tests muy seguros para poner a prueba aptitudes y habilidades. Anticipadamente podemos comprobar si un hombre podrá ser un buen carpintero o un eficiente maquinista. Pero no poseemos un test

apropiado para el trabajador cerebral. En el trabajo intelectual no se requiere esta o aquella particular habilidad, sino una totalidad que se revela únicamente mediante el test de la realización.

La labor del carpintero o el maquinista está encuadrada en los límites de su oficio respectivo y varía muy poco de un taller a otro. Pero, en lo que atañe al trabajador cerebral, los valores, y metas de la organización que integra son, por lo menos, tan decisivos como su capacidad profesional y sus habilidades. Un joven que posea la fuerza ideal requerida por cierta organización, puede resultar un completo fiasco en otra empresa exteriormente semejante a la primera. Su trabajo inicial, en consecuencia, ha de servirle para probarse a sí mismo y para calibrar a la organización.

Esto no sólo se aplica a las diversas clases de organizaciones —reparticiones estatales, universidades o empresas privadas—, sino también a instituciones afines. Todavía no he visto dos grandes corporaciones que coincidan en sus valores y pongan el énfasis en idénticas contribuciones. Cualquier administrador académico sabe que ciertos hombres felices y productivos en determinada facultad universitaria se sienten desdichados, perdidos y frustrados al ingresar en otra. Por más que la Comisión del Servicio Civil se empeñe en que todas las dependencias oficiales observen las mismas reglas y se rijan por idénticas pautas, pocos años bastan para que cada repartición desarrolle una personalidad propia. Cada una de ellas requiere un criterio distinto, por parte de su personal, especialmente de sus profesionales, para ser efectiva y producir resultados.

Fácil es mudar de empleo en la juventud..., por lo menos en los países occidentales, donde los cambios son aceptados. Pero, cuando llevamos diez o más años en una organización, tórnase ello cada vez más difícil, sobre todo para quienes nunca fueron demasiado efectivos. Por consiguiente, el joven trabajador cerebral ha de preguntarse muy temprano: *¿Me hallo en el puesto apropiado y en el sitio ideal para el desarrollo de mis fuerzas?*

Pero no podrá formularse esta pregunta y, mucho menos, responder a ella, si su trabajo inicial es demasiado insignificante y sencillo y ha sido adaptado a su falta de experiencia, en lugar de obligarlo a poner en juego sus posibilidades.

Todas las encuestas realizadas entre los jóvenes trabajadores cerebrales —facultativos del Cuerpo Médico del Ejército, químicos de los laboratorios de investigación, contadores o ingenieros de fábrica, enfermeras de hospital— arrojan idénticas conclusiones. Los entusiastas, o sea, los que han tenido éxito en su labor, son aquellos cuya competencia es puesta a prueba y utilizada. Los que se sienten profundamente frustrados dicen, poco más o menos: *No se aprovechan mis aptitudes.*

El joven trabajador cerebral cuya tarea es demasiado mezquina para desafiar y poner a prueba sus habilidades, suele desistir o bien declinar rápidamente hacia una prematura adultez y se torna amargo, cínico e improductivo. Todos los ejecutivos se quejan de muchos jóvenes que, poseyendo un gran fuego interior, se truecan pronto en leños apagados. La culpa es de esos mismos jefes que extinguieron el calor de dichos jóvenes con labores demasiado despreciables.

3. El ejecutivo eficiente sabe que debe empezar por descubrir qué puede realizar un hombre, antes de atender a los requerimientos del cargo. Esto, sin embargo, implica que piensa en el hombre mucho antes de cubrir la vacante y haciendo abstracción del cargo.

De ahí los tan difundidos sistemas de evaluación, según los cuales son analizadas actualmente las personas, especialmente los trabajadores cerebrales. Tales análisis tienen por objeto evaluar al individuo *antes* de resolver si puede ser promovido a un cargo superior.

No obstante, aun cuando casi todas las mayores organizaciones disponen de un sistema de evaluación propio, pocas de ellas lo aplican. Una y otra vez los mismos ejecutivos que dicen, por supuesto, que evalúan a todos sus subalternos por lo menos una vez al año, agregan que ellos, por su parte, no han sido jamás evaluados por sus superiores. Muchas veces los formularios quedan en los archivos y nadie acude a ellos cuando han de tomarse decisiones respecto del personal. Todo el mundo los descarta como a papeles inútiles. Sobre todo, casi sin excepción, la *entrevista de evaluación*, durante la cual el superior se sienta junto al subordinado para justipreciar su producción, jamás se realiza. Empero, dicha entrevista es la piedra angular de todo el sistema. Una clave segura para equivocarse aparecía en el anuncio de un nuevo libro sobre administración, en el que se presentaba a la entrevista de evaluación como la *tarea más desagradable* a cumplir por un jefe.

Las evaluaciones hoy en día vigentes en la mayor parte de las organizaciones fueron originalmente concebidas por los psicólogos clínicos y de anormales, para sus propios fines. El clínico es un terapeuta especializado en la curación de enfermos y legítimamente comprometido con las irregularidades, más que con los aspectos normales de sus pacientes. Supone y descuenta que quienes acuden a él tienen algún problema. El psicólogo clínico o de anormales, por lo tanto, muy razonablemente juzga las evaluaciones como procesos para diagnosticar los males de los hombres.

Esto lo descubrí en mi primera disertación ante directivos japoneses. Mientras realizaba un seminario sobre desarrollo ejecutivo advertí con sorpresa que ninguno de los participantes nipones —todos altos ejecutivos de importantes empresas— recurría a las evaluaciones. Cuando inquirí el motivo, uno de ellos me dijo: *Vuestras evaluaciones sólo sirven para poner de relieve los yerros y debilidades de un individuo. Y, como nosotros no podemos despedirlo, ni evitar su avance o promoción, ellas no nos interesan. Por el contrario, cuanto menos conocemos las debilidades de un hombre, mejor. Lo que nos interesa conocer es la fuerza de cada uno y lo que puede realizar. Y vuestras evaluaciones ni siquiera se interesan en ello.* Es muy probable que los psicólogos occidentales —sobre todo los que preparan evaluaciones— discrepen con este punto de vista. No obstante, así es como opinan todos los ejecutivos —japoneses, norteamericanos o germanos— sobre las evaluaciones tradicionales.

Los occidentales harían muy bien en reflexionar acerca de las lecciones que se desprenden del éxito japonés. Como todo el mundo sabe, los empleos son *vitalicios* en Japón. Una vez que un hombre integra la lista de personal, avanzará en su categoría, según su edad y sus años de servicio, duplicándose su salario cada quince años, poco más o menos. El empleado no puede retirarse ni ser despedido. Sólo en la cumbre y después de los cuarenta y cinco años de edad surgen las diferencias: un pequeño grupo seleccionado por su capacidad y sus méritos alcanza el máximo nivel ejecutivo. ¿Cómo puede armonizar tal sistema con la tremenda capacidad productiva y los éxitos logrados por los japoneses? La explicación estriba en el hecho de que su sistema obliga a los japoneses a pasar por alto las flaquezas. Precisamente porque no puede remover a sus empleados, el ejecutivo japonés busca en un grupo al hombre capaz de cumplir determinada faena. Siempre reclama fuerza.

No recomiendo el sistema japonés, que está muy lejos del método ideal: un reducido núcleo de hombres de probada capacidad de realización ejecuta, de hecho, toda labor de alguna importancia, en tanto el resto se deja llevar por la organización. Pero si en el oeste deseamos sacar provecho del tradicional dinamismo de nuestros hombres y organizaciones, mejor será que adoptemos el sistema japonés basado en la búsqueda y uso de las fuerzas individuales.

Porque un ejecutivo que enfoca los defectos, según requieren de él nuestras evaluaciones, destruye la integridad de sus vínculos con sus subordinados. Los numerosos ejecutivos que, en efecto, sabotean las evaluaciones que les son impuestas por los manuales de administración, obedecen a un instinto sano. Resulta, también, perfectamente comprensible que les desagradan las entrevistas de evaluación basadas en faltas, defectos y flaquezas. Discutir con un hombre sus defectos, cuando como paciente viene en busca de alivio, es algo que compete al curador. Pero, según sabemos desde Hipócrates, ello presupone un privilegiado vínculo profesional entre el curador y su paciente, de imposible vigencia entre el superior y su subordinado. Este tipo de relación apenas permite el trabajo en común de uno y otro. Por eso no es extraño que muy pocos ejecutivos utilicen la evaluación oficial, ya que se trata de un instrumento erróneo, aplicado a situaciones erróneas, con propósitos erróneos.

Dicha evaluación —y la filosofía que la respalda— tiene demasiado que ver con lo *potencial*. Pero los hombres de experiencia saben que lo potencial no puede ser

evaluado, respecto de ningún lapso futuro y de ninguna labor muy distinta de la que un hombre ya está realizando. El término *potencial* es, simplemente, un sustituto de *promesa*. Y aun cuando exista, realmente, tal promesa, muy probable es que ésta no se cumpla y que la gente que nada promete —acaso por falta de oportunidades— realice una buena faena.

Lo único que podemos y debemos medir es la realización. He aquí otro motivo para hacer de todo trabajo un importante desafío. Y, también, para reflexionar sobre la contribución que cada individuo debe hacer con miras a los resultados y logros de su empresa. Porque sólo podemos calibrar las realizaciones de un hombre, contrastándolas con específicas esperanzas de ejecución.

Sin embargo, necesitamos algún sistema de evaluación... De lo contrario, evaluaremos al personal cuando no corresponde hacerlo, esto es, en el momento de cubrir los cargos. El ejecutivo eficiente, por lo tanto, suele redactar su propio cuestionario, de modo enteramente personal. Comienza, pues, por describir las más importantes contribuciones que se aguardaron y se aguardan aún de una persona, comparando estas metas con el registro de los actos realizados. Luego formula cuatro preguntas:

- A. *¿Qué ha hecho este hombre (o mujer) correctamente?*
- B. *¿Qué es, por lo tanto, posible que este hombre realice correctamente?*
- C. *¿Qué debe aprender o adquirir este hombre para aprovechar al máximo su fuerza?*
- D. *Si tuviera yo un hijo o una hija, ¿me agradaría que trabajasen a las órdenes de esta persona?*
 - (a) *¿Sí? ¿Por qué?*
 - (b) *¿No? ¿Por qué?*

Esta encuesta denota, realmente, una posición mucho más crítica, respecto del indagado, que los procedimientos habituales. Pero enfoca la fuerza individual y comienza por considerar lo que un individuo puede realizar. Los defectos son aquí juzgados como limitaciones al pleno uso de sus fuerzas y como obstáculo a sus logros, efectividad y realizaciones.

La última pregunta (b) es la única que en principio no está vinculada a la fuerza individual. Los subalternos, sobre todo los jóvenes brillantes y ambiciosos, propenden a moldearse a sí mismos según el modelo de un jefe vigoroso. No hay, en consecuencia, nada más destructivo, ni corruptor, en una organización, que un ejecutivo vigoroso, pero básicamente corrompido. Tal individuo podría trabajar perfectamente por su cuenta e

incluso dentro de una organización sería tolerable, siempre que no tuviere poder sobre nadie. Pero, con autoridad dentro de un organismo, resulta corrosivo. He aquí, por lo tanto, la única área en que una flaqueza reviste, en sí misma, singular importancia.

Por sí mismos el carácter y la integridad no producen nada. Pero su ausencia deteriora el conjunto. Es éste, en consecuencia, el único sector en que un defecto, más que un obstáculo contra la capacidad de realización y la fuerza individual, es un motivo de descalificación.

4. El ejecutivo eficiente sabe que para activar las fuerza, hay que tolerar los defectos.

Muy pocos grandes capitanes de la historia no pensaron mucho en sí mismos, no fueron vanidosos o dejaron de extasiarse ante el espejo. (El reverso, por supuesto, no es del caso aquí: muchos generales convencidos de su propia grandeza, no han pasado a la historia como grandes capitanes.) Análogamente el político que no anhela hasta la última fibra de su ser convertirse en presidente o primer ministro, es muy difícil que sea recordado como estadista. A lo sumo, será un útil —acaso muy útil— jornalero de la política. Para llegar más lejos ha de ser lo suficientemente vanidoso como para creer que el mundo entero —o al menos su país— realmente lo necesita y requiere que asuma el poder. (Nuevamente el reverso no es del caso aquí.) Cada vez que hace falta un hombre hábil para dominar una situación peligrosa, tenemos que aceptar a un Disraeli o a un Franklin D. Roosevelt, sin hacer mucho hincapié en su falta de humildad. En verdad, nadie es un gran hombre para su valet. Pero el ridículo recae sobre el valet, ya que éste, inevitablemente, sólo percibe los rasgos secundarios y que nada tienen que ver con la específica tarea para la cual es convocado a actuar un hombre en el escenario de la historia.

El ejecutivo eficiente, en consecuencia, se pregunta: *¿Puede este hombre actuar con fuerza en una área “única” y fundamental y concuerda su fuerza con su labor? Y, suponiendo que llegue a la perfección en esta área única, ¿realizará una faena significativamente compensadora?*

Si la respuesta es *afirmativa* seguirá adelante y lo designará para el cargo.

Rara vez un ejecutivo eficiente se deja vencer por la ilusión de que dos medianías equivalen a un hombre capaz. Por experiencia sabe que, por regla general, dos medianías rinden aún menos que un solo hombre mediocre... ya que interfieren entre sí. Por el contrario, acepta que para producir resultados hay que poseer dotes específicas. Jamás habla de *hombres competentes* a secas, sino de hombres *competentes* para determinadas tareas. Pero, en estas áreas únicas exige fuerza y nombra a los mejores.

Ello implica que al escoger sus empleados enfoca oportunidades... y no problemas.

Sobre todo, no admite el argumento: *No puedo prescindir de este hombre. Sin él me vería en apuros.* Su experiencia le indica que sólo hay tres explicaciones respecto del *hombre indispensable*: o es, en realidad, incompetente y sólo puede sobrevivir si se lo

mantiene cuidadosamente al margen de cualquier exigencia, o su fuerza es desperdiciada para apuntalar a un superior que por sí mismo no haría pie, o bien su energía es malgastada en postergar el tratamiento de un serio problema, cuando no en su ocultamiento.

En cualquiera de estas tres situaciones el *hombre indispensable* debe ser removido... lo más pronto posible. De lo contrario, destruiremos cualquier tipo de fuerza que posea.

El alto ejecutivo mencionado en el Capítulo 3 por sus métodos no convencionales de llevar a la práctica la política de desarrollo administrativo de una gran cadena de tiendas minoristas resolvió, también, desprenderse automáticamente de todo empleado al que su jefe considerase indispensable. *Cuando ello ocurre, decía, pienso que tengo un débil superior o un flojo subordinado... o bien las dos cosas. Cualquiera sea el caso, cuanto antes lo averigüemos, mejor.*

Regla insoslayable ha de ser la de promover al hombre que según la piedra de toque de sus realizaciones resulte el más calificado para ocupar el cargo vacante. Todos los argumentos en contrario —es *indispensable... no será del agrado del personal... es demasiado joven o jamás hemos puesto allí a nadie que no contara con experiencia en esa rama*— han de ser desechados al instante. No sólo todo cargo merece el mejor hombre. También el individuo que ha demostrado capacidad merece una oportunidad. Nombrar pensando en las oportunidades y no en los problemas, significa organizar más efectivamente y crear entusiasmo y dedicación.

Por el contrario, todo ejecutivo tiene el deber de reemplazar sin miramientos a quienquiera que no trabaje con gran discernimiento, sobre todo en el plano gerencial. Mantener en su cargo a un hombre tal, equivale a corromper a los demás y a perpetrar una crasa injusticia contra la organización y contra sus subordinados, a quienes la insuficiencia de su jefe priva de oportunidades para realizarse y merecer recompensa alguna. Sobre todo, configura una absurda crueldad hacia el hombre mismo quien, lo admita o no, sabe muy bien que no es adecuado para el puesto. En rigor, nunca he visto que un hombre inhábil para el cargo que ocupaba no fuese lentamente destruido por diversas presiones y tensiones y no clamase interiormente por su liberación. El hecho de que ni el método del *empleo vitalicio* de los japoneses, ni los distintos sistemas de servicio civil imperantes en Occidente, consideren a la probada incompetencia como

causal de remoción, constituye una seria... e innecesaria laguna.

Durante la segunda guerra mundial, el general Marshall insistió, siempre, en que todo general menos que sobresaliente debía ser de inmediato relevado. Mantenerlo en su comando, razonaba, era incompatible con la responsabilidad que el ejército y la nación habían asumido ante quienes se hallaban bajo las armas. Rotundamente se negaba a escuchar a quienes argüían: *Pero, no tenemos reemplazante*, a los cuales replicaba: *Lo importante es que este hombre no está a la altura de su cargo. El problema del sustituto es posterior.*

Pero también recalcaba Marshall que el relevo de un hombre condenaba más al comandante que lo designó que al relevado. *Lo cierto es que el hombre fue colocado en un puesto inadecuado para él*, explicaba. *Pero, eso no implica que no sea el hombre ideal para otro cargo. Su nombramiento fue un error mío. Ahora tengo la obligación de averiguar qué es capaz de hacer.*

El general Marshall ofrece un cabal ejemplo de cómo hay que aprovechar las fuerzas individuales. Cuando por primera vez alcanzó una posición influyente, a mediados de la década del treinta, no había en el ejército de los Estados Unidos un solo general lo suficientemente joven para el servicio activo. (El propio Marshall se hallaba a sólo cuatro meses del límite de edad. Su sexagésimo aniversario se cumpliría el 31 de diciembre de 1939, fecha en que ya sería demasiado viejo para el cargo de jefe del Estado Mayor. Fue nombrado el 1 de septiembre del mismo año.) Los futuros generales de la segunda guerra mundial eran aún jóvenes oficiales con pocas esperanzas de ser promovidos, cuando Marshall comenzó a seleccionarlos y entrenarlos. Eisenhower, uno de los de más edad, era sólo mayor en ese entonces. No obstante, hacia 1942 Marshall ya había formado, sin lugar a duda, el más grande y más idóneo grupo de generales de la historia norteamericana. Apenas hubo algún fracaso y, sólo unos pocos, resultaron de segundo orden.

Ésta —una de las mayores proezas docentes de la historia militar— fue ejecutada por un hombre que carecía de los habituales arreos del *líder*, tales como el magnetismo personal o la imponente confianza en sí mismo de un Montgomery, un de Gaulle o un Mac Arthur. Marshall sólo tenía principios. *¿Qué puede hacer este hombre?*, preguntábase constantemente. Y si el hombre sabía hacer algo, sus falencias eran para él secundarias.

Marshall, por ejemplo, defendió una y otra vez a George Patton y trató de que este ambicioso y vano, pero poderoso comandante de tiempo de guerra no fuese castigado por la ausencia de ciertas cualidades inherentes a todo buen oficial de Estado Mayor y afortunado soldado de tiempo de paz. Sin embargo, Marshall, personalmente, detestaba a los *beaux sabreurs* tipo Patton.

George Marshall sólo tenía en cuenta los defectos que trababan el pleno desarrollo de las fuerzas de un individuo y se esforzaba por superarlos mediante el trabajo y las oportunidades de mejoramiento.

El joven mayor Eisenhower, por ejemplo, fue deliberadamente incluido por Marshall en los planes de guerra, a mediados de 1930, para que adquiriese un sistemático sentido de la estrategia que, al parecer, no poseía. Aunque Eisenhower no se convirtió en un estratega, aprendió a respetar la estrategia y a otorgarle importancia. Así eliminó Marshall una muy seria limitación de este vigoroso formador de equipos y planificador táctico.

Marshall designó siempre a los más calificados por más necesarios que fueran en los puestos que dejaban. *Este traslado lo debemos al cargo... al hombre y a las tropas*, contestaba cuando alguien —por lo común altamente situado— le rogaba que no lo privase de un hombre *indispensable*.

Sólo hizo una excepción. Cuando el presidente Roosevelt adujo que Marshall le era imprescindible, éste permaneció en Washington y cedió el comando supremo en Europa a Eisenhower, renunciando al sueño de toda su vida.

Finalmente, Marshall sabía —y debemos aprender su lección— que toda decisión respecto de los hombres es un juego de azar. No obstante, si nos basamos en lo que cada individuo es capaz de hacer, resulta, al menos, un juego racional.

Todo jefe es responsable del trabajo de otras personas. Al mismo tiempo influye en las carreras de los demás. Activar las fuerzas individuales es, en consecuencia, mucho más que uno de los principios fundamentales de la efectividad. Constituye un imperativo moral, una responsabilidad por parte de quien ejerce autoridad desde su posición. Enfocar los defectos no sólo es una tontería, sino también un signo de irresponsabilidad. Todo superior le debe a su organización el aprovechamiento de la fuerza individual de cada uno de sus subalternos, en la medida de lo posible. Pero más aún está obligado a ayudar a quienes se hallan bajo sus órdenes a obtener el máximo rendimiento de sus energías.

La organización ha de cooperar con el individuo para que éste se valga de sus fuerzas y triunfe, a despecho de sus defectos o limitaciones.

Ello se torna cada día más importante y, a decir verdad, más decisivo. Tan sólo una breve generación atrás el número de tareas cerebrales y el área cubierta por los trabajadores especializados eran muy pequeños. Para pertenecer al servicio civil, en

Alemania o los países escandinavos, se requería estar graduado en leyes. Las matemáticas no tenían aplicación. Por el contrario, un joven que deseaba ganarse la vida mediante sus conocimientos, sólo podía elegir entre tres o cuatro tipos de actividades o empleos. Alrededor de 1900 los únicos campos de conocimientos en que se podía actuar prácticamente seguían siendo las profesiones clásicas: derecho, medicina, docencia y sacerdocio. Hoy en día existen literalmente centenares de diferentes disciplinas. Por lo demás, de hecho todas las áreas del conocimiento son explotadas en y por las organizaciones, sobre todo, las privadas y estatales.

En consecuencia, podemos ahora buscar el área y el tipo de labor más acorde con nuestras capacidades, ya que no necesitamos, como ocurría hasta hace muy poco, adaptarnos a las áreas de conocimientos o empleos disponibles. Pero, por otro lado, es cada vez más difícil para un joven elegir por su cuenta, ya sea por falta de información respecto de sí mismo o de las oportunidades.

Por eso es muy importante que el individuo sea instado a la utilización de sus propias energías. Y, también, que las organizaciones cuenten con ejecutivos que enfoquen y activen las fuerzas individuales, haciéndolas rendir dentro de los propios grupos que dirigen.

Es, por lo tanto, esencial, para la efectividad del ejecutivo y de la organización, así como también para el individuo y para esta sociedad basada en el trabajo cerebral, cubrir los puestos atendiendo a la fuerza personal.

II. ¿Cómo tratar con el jefe?

Sobre todo el ejecutivo eficiente se empeña en que la fuerza de su propio jefe se desarrolle plenamente.

Todavía no he conocido un solo administrador —en los negocios, en el gobierno o en cualquier otra institución— que no dijera alguna vez: *No tengo problemas para manejar a mis subalternos. Pero, ¿cómo manejo a mi jefe?* Sin embargo, esto es muy fácil. Pero únicamente el ejecutivo eficaz lo sabe: el secreto consiste en activar las fuerzas del superior.

Esto lo aconseja la más elemental prudencia. Contrariamente a lo que sugiere la leyenda popular, los subordinados, por lo común, no ascienden a los cargos prominentes sobre los postrados cuerpos de jefes incompetentes. Si un jefe no es promovido, los de abajo suelen embotellarse tras él. Y, si es relevado por incapacidad o fracaso, rara vez lo sucede el brillante joven que le sigue en jerarquía. Habitualmente, el sucesor viene de afuera y trae consigo su propio equipo de jóvenes brillantes. Por el contrario, no hay mayor garantía de éxito que un jefe afortunado que se eleva rápidamente.

Pero, más que una política prudente, el hecho de estimular las energías del jefe es la clave de la propia efectividad del subordinado. Clave que le permitirá concentrarse en su personal contribución, de un modo que hallará eco en las altas esferas, donde su aporte será utilizado. Por otra parte, de esa manera realizará y dará forma a las cosas en las que él mismo cree.

No estimularemos las energías del jefe mediante adulaciones, sino obrando correctamente y presentándole las cosas de modo accesible.

El ejecutivo eficiente da por sentado que su jefe es un ser humano —algo que a los subalternos jóvenes e inteligentes les cuesta, a menudo, aceptar—; por lo tanto, el jefe posee fuerza propia y, también, limitaciones. Valerse de esa fuerza, es decir, habilitarlo para que haga lo que tiene que hacer, equivale a convertirlo en un hombre eficaz, y a trocarse, el subalterno, en un hombre eficiente.

Tratar de construir con sus defectos es tan estúpido e inútil como hacerlo con las flaquezas de un subordinado. El ejecutivo eficiente, en consecuencia, se pregunta: *¿Qué puede hacer mi jefe realmente bien? ¿Qué ha hecho ya verdaderamente bien? ¿Qué necesita saber para emplear su fuerza? ¿Qué aporte requiere, de mi parte, para poder realizar?* Y no se preocupa mucho por lo que su jefe no puede hacer.

En general, los subordinados tratan de *reformular* a su jefe. El ducho y experimentado servidor civil tiende a considerarse tutor del recién designado jefe político de su repartición. Y se esfuerza por que éste supere sus limitaciones. Por el contrario, el subalterno eficiente se pregunta: *¿Cuál es el fuerte del nuevo jefe?* Y, si la respuesta es: *Tiene buenas dotes de agente de enlace con el Congreso, la Casa Blanca y el público*, el servidor civil se empeña en ayudar al ministro a poner en juego dicha habilidad. Porque la mejor planificación y la mejor administración resultan inoperantes si no se las expresa mediante una hábil política. Cuando el funcionario sabe que el servidor civil lo apoya, muy pronto presta oídos a sus consejos sobre sistemas y administración.

El ejecutivo eficiente sabe que, por ser su jefe un ente humano, tiene un modo particular de ser efectivo. Y se esfuerza por descubrir esa modalidad. Aunque no se trate más que de maneras y hábitos, éstos constituyen hechos positivos.

En mi opinión, es obvio, para quien sabe mirar, que los hombres se dividen en *lectores* y *oyentes*, dejando de lado el muy reducido grupo de los que se informan a través de las conversaciones o captan, mediante una especie de radar psíquico, las reacciones de las personas con quienes dialogan. (Los presidentes Franklin Roosevelt y Lyndon Johnson integran esta categoría, como al parecer, también, Winston Churchill.)

Los lectores-oyentes —los abogados procesales por fuerza lo son, generalmente— constituyen la excepción. Por lo común, conversar con un lector es perder el tiempo, porque éste sólo entiende lo que lee. Igualmente malgastamos el tiempo cuando sometemos un voluminoso informe a un oyente, el cual sólo comprende lo que penetra por sus oídos.

Algunas personas exigen una síntesis del asunto en una carilla de papel. (El presidente Eisenhower así lo requería, para poder actuar.) Otros necesitan conocer todo el proceso mental que llevó a un hombre a recomendarles algo. En consecuencia, sólo un copioso informe tornará inteligibles las cosas para ellos. Ciertos jefes han de tener ante sí sesenta páginas cubiertas de números para comprender cualquier asunto. Unos quieren hallarse al tanto de las cosas desde el principio, para ir preparando sus eventuales decisiones. Otros no quieren oír hablar, siquiera, de un tema que todavía no está *maduro*, etcétera.

La adaptación requerida para medir y aprovechar la fuerza de un jefe se expresa mejor con el *cómo* que con el *qué* y concierne más al orden en que son presentadas las diversas áreas —todas ellas pertinentes— que a la aclaración de lo correcto o lo importante. Si la fuerza del jefe estriba en su habilidad política y actúa éste en una área que exige tal cualidad, debemos presentarle, primero, los aspectos políticos de las diversas situaciones, para que capte en seguida el asunto y emplee efectivamente sus energías en el trazado de una nueva política.

Todos somos *expertos* respecto de los demás y los vemos mucho más claramente de lo que ellos se ven a sí mismos. Por consiguiente, es bastante fácil, en general, contribuir a la eficiencia de nuestro jefe. Pero, para lograrlo, hemos de enfocar su fuerza individual y lo que es capaz de hacer. Construyendo con sus fuerzas restaremos importancia a sus defectos. Nada hay que torne más eficiente a un ejecutivo que su capacidad de construir aprovechando la fuerza de su jefe.

III. *Cómo ser efectivo*

El ejecutivo eficiente dirige con fuerza su propia labor, o sea, saca provecho de lo que es capaz de hacer.

Casi todos los ejecutivos que conozco —en el gobierno, hospitales o empresas privadas— saben al dedillo cuánto no son capaces de hacer. Son en extremo conscientes de lo que sus jefes, la compañía o el gobierno no les permiten realizar y otras cosas por el estilo. De resultas de ello malgastan su tiempo y sus fuerzas quejándose porque no pueden hacer esto o aquello.

Por supuesto, el ejecutivo eficiente adolece, también, de limitaciones. Pero es asombroso el número de cosas que puede y que vale la pena que intente realizar. Mientras los demás se lamentan por no poder hacer nada, el ejecutivo eficaz sigue adelante y realiza. En consecuencia, las dificultades que tanto pesan sobre sus cofrades, a menudo se disipan ante él.

Todo el mundo, en la administración de uno de los mayores ferrocarriles del país, sabía que el gobierno no toleraría cambio alguno en la empresa. Mas, de pronto, un nuevo vicepresidente financiero, que aún no había aprendido la *lección*, viajó a Washington y pidió permiso a la Comisión de Comercio Interestatal para adoptar varias medidas radicales. *Para empezar*, dijo el miembro consultado, *la mayor parte de ellas no encuadran en nuestras atribuciones. En cuanto a las demás, ensáyelas usted. Si tiene éxito, con mucho gusto le daremos el visto bueno.*

La frase *siempre hay alguien que no me deja hacer nada* es un sospechoso tapujo para encubrir nuestra inercia. Pero, aun cuando haya limitaciones —todo el mundo vive y actúa dentro de exiguos límites— generalmente podemos hacer muchas cosas importantes, significativas y atinadas.

El ejecutivo eficiente trata de identificar esas cosas. Si en seguida se pregunta: *¿Qué puedo hacer?*, es casi seguro que podrá realizar mucho más de lo que su tiempo y sus recursos le permiten efectuar.

El hecho de aprovechar nuestras energías gravita fundamentalmente, además, en nuestras propias habilidades y en nuestros propios hábitos de trabajo.

No es muy difícil saber *cómo* lograremos buenos resultados. Al llegar a la edad adulta, tenemos ya una idea bastante clara en cuanto a si trabajamos mejor de mañana que de noche. También sabemos, generalmente, si nuestro estilo es más correcto luego de

muchos y rápidos borradores o cuando nos demoramos en cada frase hasta lograr la perfección. Tampoco nos quedan dudas respecto a si hablamos mejor en público apoyándonos en un texto, en algunas notas o sin apoyo alguno... O si no lo hacemos bien de ninguna manera. A esta altura sabemos si trabajamos mejor en un comité o individualmente... O si somos enteramente ineficaces dentro de cualquier comité.

Algunas personas trabajan mejor frente a un bosquejo muy minucioso, es decir, después de haber estudiado a fondo el asunto entre manos. Otros se valen de unas pocas notas en borrador. Hay quienes rinden más al sentirse apremiados y otros que necesitan de grandes lapsos, porque desean concluir mucho antes de que expire el tiempo-límite. Unos son *lectores* y otros *oyentes*. Todo eso lo sabemos ya, de igual manera que no ignoramos que éste es diestro y aquél zurdo.

Se dirá que somos superficiales. He aquí un juicio no necesariamente correcto: muchos de los rasgos y hábitos mencionados reflejan fundamentales características humanas, así como también la manera de sentir el mundo y de sentirse a sí mismo, por parte del hombre. Pero aun concediendo que sean superficiales estos hábitos de trabajo son una fuente de efectividad. Y muchos se aplican a cualquier labor.

El ejecutivo eficiente lo sabe y obra en consecuencia.

Sobre todo trata de ser fiel a sí mismo. No finge ser otro. Observa su trabajo y sus resultados e intenta discernir las pautas que lo rigen. *¿Qué cosas soy capaz de hacer — con relativa comodidad— que para otros son, más bien, difíciles?*, se pregunta. Algunos, por ejemplo, redactan fácilmente un informe final que para otros resulta una temible faena. Pero al mismo tiempo consideran un tanto difícil y poco provechoso meditar sobre el informe y adoptar decisiones. En otras palabras, son más eficaces como teóricos que desmenuzan y plantean problemas, que como hombres que toman decisiones y se hacen responsables de ellas.

Podemos saber, respecto de nosotros mismos, que, en general, trabajamos mejor a solas, desde el comienzo hasta el final de un proyecto. O que somos capaces de conducir hábiles negociaciones, en particular las de índole emocional, como por ejemplo, las relativas a los contratos sindicales y, al mismo tiempo, tener conciencia de que nuestra evaluación de las exigencias sindicales ha sido correcta o, por el contrario, errónea.

Sin embargo, la mayor parte de quienes se refieren a la fuerza o los defectos de un hombre determinado, no piensa en estas cosas. En general, al hablar de ello están pensando en una disciplina científica o en el talento artístico. Pero el temperamento es

también un factor muy importante en toda realización. Cualquier persona adulta conoce, por lo común, bastante bien su propio temperamento. Por consiguiente, para ser efectiva, construye valiéndose de lo que sabe hacer y lo hace de la manera más adecuada, según su criterio.

A diferencia de todo lo expuesto demás en este libro, el aprovechamiento de la fuerza individual es una actitud y una práctica que puede perfeccionarse con el uso. Si nos imponemos una disciplina y nos preguntamos, respecto de nuestros colegas y superiores: *¿Qué puede hacer este hombre?*, en lugar de: *¿Qué es lo que no puede hacer?*, nos habituaremos a indagar las fuerzas y a utilizarlas y, finalmente, nos acostumbraremos a dirigirnos estas preguntas a nosotros mismos.

En todas las áreas de la efectividad, dentro de las organizaciones *hay que alimentar las oportunidades y hambrear los problemas*. En ninguna esfera es esto más importante que en la personal. El ejecutivo eficiente se considera a sí mismo y considera a los demás, como oportunidades. Y sabe que sólo la fuerza individual produce resultados. La debilidad únicamente ocasiona dolores de cabeza... Y cuando ni debilidad existe, no pasa nada.

Sabe, también, que en cualquier grupo humano las pautas surgen de la acción de su líder. En consecuencia, no permite que el liderazgo se asiente en otra cosa que no sea la auténtica fuerza individual.

En los deportes hace ya tiempo aprendimos que toda nueva marca fija nuevas pautas de esfuerzo para todos los atletas del mundo. Durante muchos años nadie pudo cubrir la milla en menos de cuatro minutos. De pronto, Roger Bannister superó la antigua marca y en seguida muchos corredores se aproximaron a la marca anterior, en tanto nuevos campeones comenzaron a traspasar la barrera de los cuatro minutos.

Resumiendo: en los asuntos humanos la distancia que separa al líder del hombre medio es constante. Si la actuación del jefe es sobresaliente, el nivel medio se eleva. El ejecutivo eficiente sabe que es más fácil aumentar el rendimiento de un líder que el de una masa de individuos. En consecuencia, se asegura que el hombre al que ha confiado la jefatura y la misión de establecer las pautas y tomar decisiones, posea la fuerza necesaria para realizar una faena sobresaliente y marcar rumbos. Ello nos obliga, en todos los casos, a concentrarnos y a pasar por alto como cosas ajenas a la cuestión, los defectos individuales, a menos que obstaculicen el total desenvolvimiento de la energía

aprovechable.

La tarea del ejecutivo no consiste en cambiar a las personas sino, más bien, como señala la Biblia en la Parábola de los Talentos, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto, echando mano de toda la fuerza, la salud y las aspiraciones de cada individuo.

PRIMERO, LAS COSAS PRINCIPALES

El único *secreto* —si hay alguno— de la efectividad es la concentración. El ejecutivo eficiente hace primero las cosas principales, pero nunca al mismo tiempo.

La concentración es inherente a la índole de su trabajo y a la propia naturaleza humana.

Varias razones, evidentes a esta altura, lo confirman:

El número de contribuciones importantes supera siempre el de los lapsos disponibles para concretarlas. Todo análisis de las contribuciones ejecutivas revela un desconcertante exceso de tareas fundamentales. Y, todo estudio del tiempo de un ejecutivo pone de manifiesto una, también, desconcertante exigüidad temporal para llevar a cabo los aportes más decisivos. Por hábilmente que maneje su tiempo un ejecutivo, la mayor parte de él no le pertenece. En consecuencia, siempre padece un déficit de tiempo.

Cuanto más se concentra el ejecutivo en su contribución superior, más dilatados lapsos de tiempo continuo requiere. Y cuanto más tiempo robe a sus ocupaciones para consagrarse a los resultados, mayores esfuerzos deberá realizar... esfuerzos que le exigirán una considerable cuota de tiempo para concretarse. No obstante, para disponer de medio día o, a lo sumo, de dos semanas de tiempo realmente productivo, necesita autodisciplinarse y estar férreamente dispuesto a decir: *No*.

Similarmente, cuanto más se empeñe en aprovechar las fuerzas individuales, más

conciencia tendrá de la necesidad de concentrar las energías humanas disponibles en las tareas principales. Ésta es la única forma de obtener resultados.

Pero la concentración se impone, además, porque siendo difícil para la mayoría de nosotros hacer una cosa bien, mucho más arduo es todavía hacer dos simultáneamente. En rigor, el hombre es capaz de ejecutar una asombrosa cantidad de cosas diversas, es una *herramienta polifacética*. Pero la única manera de sacar provecho de sus vastas posibilidades es la de hacer converger un gran número de aptitudes individuales en una sola faena, o sea, concentrar todas las facultades en un logro único.

Correctamente interpretamos como un juego malabar la operación circense de mantener varias pelotas en el aire. Sin embargo, incluso un malabarista, sólo puede hacer tal cosa durante diez minutos, poco más o menos. Si intentare hacerlo por más tiempo, pronto caerían todas las pelotas al suelo.

Los seres humanos, por supuesto, difieren entre sí. Algunos dan sus mejores frutos cuando realizan dos tareas paralelas en el tiempo, adoptando los cambios de ritmo pertinentes. Esto presupone, sin embargo, que aparean a cada una el mínimo cuántico de energía indispensable para realizarla. Pero pienso que muy poca gente puede efectuar a la perfección tres labores importantes.

Está el caso Mozart, por supuesto. Al parecer, podía trabajar en varias composiciones a la vez, todas ellas obras maestras. Pero es la única excepción conocida. Los demás compositores prolíficos de primera línea —Bach, Haendel, Haydn o Verdi, por ejemplo— componían una obra por vez. Y no comenzaban otra hasta no haber concluido o abandonado, por el momento, en algún cajón la precedente. Estimo difícil que alguien presuma ser *el Mozart de los ejecutivos*.

El ejecutivo necesita concentrarse, precisamente porque afronta muchas tareas, cada una de las cuales reclama absoluta prioridad. Y porque realizar una cosa por vez equivale a hacerlas todas rápidamente. Cuanto más tiempo, esfuerzos y recursos concentramos, mayor número de cosas diversas podemos cabalmente efectuar.

No he conocido un ejecutivo de empresa más eficaz que el directivo, recientemente retirado, de cierta firma de productos farmacéuticos. Cuando se hizo cargo de su puesto la compañía era pequeña y operaba en un solo país. Al retirarse él, once años más tarde, habíase convertido aquella en una empresa líder de alcance mundial.

Este hombre trabajó durante los primeros años, exclusivamente en el área de la investigación, programación y personal científico. Hasta entonces la firma nunca había descollado en esos rubros siendo, incluso, una tardía imitadora. El nuevo ejecutivo principal no era un científico. Pero advirtió que la empresa debía dejar de hacer lo que las firmas líderes e innovadoras habían realizado cinco años antes, o sea, que tenía que trazarse su propio derrotero. De resultas de ello, cinco años después su compañía se situó a la cabeza de todas las demás en dos

nuevos e importantes renglones. El ejecutivo, entonces, se consagró a estructurar una compañía de índole internacional... muchos años después que las principales del ramo, entre ellas las antiguas empresas farmacéuticas suizas, alcanzaran la primacía mundial. Analizando concienzudamente el consumo de drogas llegó a la conclusión de que los seguros de salud o los servicios de sanidad estatales eran los principales estímulos en la demanda de drogas. Entonces, haciendo coincidir su entrada en cada nuevo país con una mayor expansión en éste de los servicios de sanidad, se las arregló para iniciarse en gran escala en naciones donde hasta ese momento no había actuado jamás su compañía, sin restar mercados a las empresas del ramo firmemente establecidas en dichos países.

Durante los últimos cinco años de su actuación concentróse en el trazado de una estrategia acorde con la naturaleza del moderno cuidado de la salud, que rápidamente se está trocando en un *servicio público*, donde los entes oficiales —gobierno, hospitales gratuitos y reparticiones semipúblicas (como la Cruz Azul, en los Estados Unidos)— pagan las cuentas, mientras un individuo —el médico— decide respecto de las compras. Todavía es demasiado pronto para saber si su estrategia tendrá éxito, ya que fue perfeccionada en 1965, poco antes de su retiro. No obstante, se trata, que yo sepa, de la única compañía importante de productos farmacéuticos que ha encarado planes estratégicos, precios, marketing y relaciones industriales de proyección mundial.

No es común que un alto ejecutivo realice una faena de tal magnitud, ni siquiera durante todo el curso de su carrera. Sin embargo, este hombre efectuó tres..., aparte de la de estructurar una sólida organización ecuménica, atendida por un eficiente personal. Y ello lo consiguió enfocando cada vez un solo objetivo.

He aquí el *secreto* de quienes *hacen muchas cosas*, al parecer, tan difíciles: realizan una sola cada vez. Por eso, las ejecutan, en resumidas cuentas, más pronto que cualquiera de nosotros.

La gente que no termina nunca nada, a menudo trabaja más duramente. En primer lugar, subestima el tiempo de cualquier labor. Siempre confía en que todo irá bien. Sin embargo, como todo ejecutivo sabe, nunca nada va bien. Siempre sucede algo inesperado... En rigor, lo imprevisto es lo único que, indefectiblemente, podemos esperar que ocurra. Y casi nunca la sorpresa es agradable. Todo ejecutivo eficaz, por lo tanto, adiciona un margen prudencial de tiempo al realmente requerido. En segundo término, el ejecutivo común —esto es, el más o menos ineficaz— trata de ganar tiempo... y no hace más que rezagarse. El eficiente no corre. Adopta un ritmo moderado, pero sostenido. Por último, el ejecutivo corriente se empeña en hacer varias cosas a la vez. En consecuencia, jamás dispone del mínimo de tiempo requerido para cumplir cada una de las tareas programadas. Y, cuando una de ellas sufre algún tropiezo, todo su esquema se derrumba.

El ejecutivo eficiente sabe que ha de realizar muchas cosas... pero de modo efectivo. Por lo tanto, concentra su tiempo y energías, así como también los de la organización, para realizar una cosa por vez y, primero, las principales.

I. *Desechando el pasado*

La primera regla a cumplir por el ejecutivo antes de concentrarse, es la de desprenderse de todo lo pretérito que ha dejado de ser productivo. El ejecutivo eficaz revisa periódicamente su programa de labor —y el de sus asociados— y se pregunta: *Si hasta ahora no hicimos tal cosa, ¿deberíamos realizarla en “este momento”?* Y, a menos que la respuesta sea un categórico *Sí*, la abandona o abrevia considerablemente. Por lo menos trata de que no se vuelquen más recursos en el ya estéril pasado. E inmediatamente echa mano de los principales, sobre todo del escaso potencial humano comprometido en tareas anacrónicas y lo consagra a las oportunidades que apuntan al futuro.

El ejecutivo, quiéralo o no, ha de estar siempre desembarazándose del pasado. Ello es inevitable. El presente es el producto de acciones y decisiones pretéritas. Ningún hombre sin embargo, sea cual fuere su título o jerarquía, puede prever el futuro. Los actos y decisiones de ayer, por audaces y sabios que hayan sido, dan lugar a los problemas, las crisis y las estupideces de hogaño. No obstante, es misión específica del ejecutivo —ya trabaje en el gobierno, en una empresa privada o en cualquier otra institución— comprometer los recursos actuales con miras al futuro. Esto implica que en todo momento debe dedicar una parte de su tiempo, sus energías y su ingenio a enmendar o remendar acciones y decisiones pretéritas, ya propias, ya de sus predecesores. En verdad, ello absorbe más horas de su tiempo que cualquier otra faena.

Pero podemos tratar de limitar nuestra servidumbre al pasado, eliminando todas las actividades y labores heredadas incapaces de brindar nuevos frutos.

No es muy difícil librarse de los fiascos, ya que se liquidan por sí mismos. En cambio, los éxitos de otrora suelen prolongarse hasta más allá de los límites de su vida útil.

Aun más peligrosas son ciertas actividades que debieran ser productivas pero que, por uno u otro motivo, no lo son y tienden a convertirse, según ya lo he explicado en otra parte¹, en sagradas *inversiones en el ego administrativo*. Con todo, a menos que sean podadas sin miramientos, constituirán una sangría para cualquier empresa. Siempre, los individuos más capaces son malgastados en la fútil tentativa de lograr que la inversión en el ego administrativo tenga el éxito que *merece*.

Todas las organizaciones son muy propensas a estas dos enfermedades gemelas, pero particularmente los

gobiernos. Los programas y sistemas estatales envejecen tan rápidamente como los de otras instituciones. Sin embargo, se los concibe para todos los tiempos y se los suelda a su estructura mediante el estatuto del servicio civil. De esta manera se convierten en intereses creados con portavoces propios en la legislatura.

Esto no acarrea peligro alguno cuando el gobierno era reducido y desempeñaba un papel mínimo en la vida social, según ocurrió hasta 1914. Pero la administración moderna no puede permitirse el lujo de distraer sus energías y recursos en el pasado. No obstante, a simple vista advertimos que por lo menos la mitad de las reparticiones y departamentos del gobierno federal de los Estados Unidos regulan cosas que ya no requieren atención alguna. Por ejemplo, la Comisión de Comercio Interestatal sigue empeñándose en proteger al público de un monopolio ferroviario que dejó de existir hace treinta años y de cierto programa de granjas, casi todo orientado hacia la inversión en *egos políticos* y gestiones que debieron rendir beneficios, pero que nunca los produjeron.

Es absolutamente indispensable implantar un nuevo sistema de administración efectiva, dentro del cual toda acción, entidad y programa administrativos sean de carácter provisional y expiren automáticamente al cumplirse un número prefijado de años —quizá diez—, mientras no sean específicamente prorrogados por una nueva legislación basada en un cuidadoso estudio del programa, sus resultados y sus contribuciones.

En 1965-66 el presidente Johnson ordenó un estudio de esa índole en todas las reparticiones y programas estatales, adaptando a cada caso la *revisión de programa* que el secretario McNamara puso en práctica para desembarazar al Departamento de Defensa de la superposición de tareas obsoletas e improductivas. Es éste un buen paso inicial, por otra parte, muy necesario. Pero resultará estéril si seguimos fieles al tradicional concepto de que todos los programas son eternos, en tanto no se demuestre que han sobrepasado el límite de su vida útil. Debemos, en cambio, pensar que todos los programas sobrepasan tal límite rápidamente y han de ser descartados, en tanto no se demuestre que siguen siendo productivos e indispensables. De lo contrario, el estado moderno no sólo asfixiará a la comunidad con sus normas, regulaciones y formalidades, sino que se ahogará a sí mismo con su propia adiposidad.

Esta obesidad burocrática es particularmente nociva en el plano estatal. Pero ninguna empresa privada es inmune a dicho mal. El hombre de negocios que en una gran corporación se queja ruidosamente de la burocracia oficial, acaso fomenta en su propia empresa la proliferación de *controles* que no controlan nada y la multiplicación de análisis que no son más que tapaderas de su renuencia a encarar con firmeza la plétora de empleados de todo tipo dedicados a toda clase de indagaciones y *relaciones*. Y quizá malgasta su propio tiempo y el de sus hombres claves en sostener productos obsoletos, mientras ignora los que mañana lograrán éxito. El académico que más violentamente denuncia los terribles despilfarros de las grandes corporaciones, tal vez lucha duramente en el seno de una asamblea universitaria para mantener en vigor una asignatura obsoleta, sosteniendo que es necesaria.

El ejecutivo que aspira a la eficacia y que anhela que su empresa sea eficaz, vigila todos los programas y todas las actividades y faenas. Y de continuo se pregunta: *¿Vale la pena seguir haciendo esto?* Si la respuesta es negativa, deja ello de lado para concentrarse en unas pocas labores que, si las realiza bien, gravitarán, de veras, en su

propio quehacer y en el de su compañía.

Ante todo se desprende siempre de alguna antigua tarea antes de afrontar una nueva. Ello es necesario para mantener el *equilibrio* de la organización. Sin este equilibrio la empresa pronto pierde forma, cohesión y flexibilidad. Las organizaciones sociales necesitan mantenerse ágiles y musculosas como los organismos biológicos.

Pero, como todo ejecutivo sabe, lo nuevo siempre es difícil y ocasiona dolores de cabeza. En consecuencia, a menos que dotemos a la flamante nave de los medios de achique necesarios para sobrellevar los temporales, la condenaremos a zozobrar a breve plazo. El único sistema de achique efectivo es un personal probadamente idóneo para ejecutar. Pero la gente se halla siempre recargada de trabajo. A menos que relevemos a alguna persona de su carga actual, no podemos esperar que realice su nueva tarea.

El otro término de la alternativa —contratar nueva gente para nuevas faenas— es muy arriesgado. Corresponde contratar nuevos hombres cuando se trata de expandir una ya bien establecida y encarrilada actividad. Pero un flamante quehacer requiere personas expertas y avezadas, es decir, veteranos. Tan azarosa es toda nueva actividad —aun cuando otras firmas la hayan encarado anteriormente—, que el ejecutivo experto y eficiente no le añadirá, dentro de lo humanamente posible, el riesgo de contratar a un extraño para ejecutarla, ya que sabe, por dura experiencia, que muchos hombres aparentemente geniales en otras organizaciones fracasan de modo lamentable a los seis meses de trabajar *para nosotros*.

Toda organización necesita incorporar regularmente nuevas personas, con nuevos puntos de vista. Si sólo promueve a los de adentro, pronto su sangre se debilita y, por último, se torna estéril. Pero en lo posible no debemos situar a los recién llegados en las posiciones de mayor riesgo, es decir, en el más alto nivel ejecutivo, como tampoco encomendarles la dirección de nuevas actividades, sino colocarlos en un plano algo inferior a la cumbre y en tareas ya delimitadas y razonablemente comprendidas.

El sistemático abandono de lo antiguo es la única manera de impulsar lo nuevo. En ninguna de las organizaciones que conozco faltan ideas. La *creatividad* no es un problema para nosotros. Pero pocas organizaciones aplican excelentes ideas propias, porque su gente está demasiado absorbida por antiguos menesteres. Si ponemos periódicamente a prueba todos los programas y tareas, para establecer cuáles merecen sobrevivir y desechamos los que han dejado de ser útiles, haremos maravillas y estimularemos la creatividad incluso en los ambientes más obstinadamente burocráticos.

Si la empresa Du Pont ha superado con mucho a las restantes grandes compañías de productos químicos de todo el mundo, ello se debe, principalmente, a que abandona productos y procesos *antes* que comiencen a declinar. Y no invierte, siquiera, recursos monetarios o humanos en defender el pasado. La mayor parte de las empresas, sin embargo, dentro y fuera del área de la industria química, se rigen por diferentes principios: *Siempre habrá un mercado para una eficiente planta tradicional* y *Este producto levantó a la empresa y debemos preservar para ella el mercado que se merece*.

Compañías de este tipo son las que envían a sus ejecutivos a seminarios sobre creatividad y se quejan de la ausencia de nuevos productos. Du Pont está demasiado ocupada en la elaboración y venta de aquéllos, para hacer una cosa u otra.

La necesidad de desprenderse de lo viejo y gastado para producir algo nuevo es universal. Sin duda todavía tendríamos diligencias —nacionalizadas por cierto y regidas según algún fantástico programa de *reeducción de los caballos*—, de haber existido ministerios de transportes hacia 1825.

II. *Prioridades y posterioridades*

Siempre hay más tareas útiles con miras al futuro, que tiempo para realizarlas. Y más oportunidades que gente capaz de aprovecharlas... por no decir que siempre habrá numerosas crisis y problemas.

Por consiguiente, debemos resolver qué tareas merecen prioridad y cuáles son menos importantes. La dificultad estriba en saber de dónde emanarán las decisiones: ¿del ejecutivo o de las presiones? Pero, sea como fuere, las tareas habrán de ajustarse al tiempo disponible y las oportunidades serán aprovechables en la medida en que haya gente capaz de encauzarlas.

Si se permite que las decisiones se originen en las presiones, y no en el ejecutivo, entonces las tareas más importantes serán presumiblemente sacrificadas. Típica de tal situación es la falta de tiempo para cumplimentar el aspecto que mayores lapsos exige en toda labor: el de trasmutar una decisión en acto. Una tarea se ha consumado, sólo cuando se ha convertido en acción y conducta dentro de una organización. Esto casi siempre significa que la faena únicamente se completa cuando otras personas la hacen suya, aceptan nuevas formas de hacer cosas viejas, sienten deseos de realizar algo nuevo o toman el proyecto *completado* por el ejecutivo como rutina diaria. Si esto no ocurre por falta de tiempo, entonces todo el trabajo y el esfuerzo habrán sido hechos en vano. Sin embargo, tal es el invariable desenlace cuando el ejecutivo no se concentra ni se impone prioridades.

Otra posible consecuencia del abandono del control de prioridades y del hecho de dejarlas libradas a las presiones, es la ausencia total del trabajo de alto nivel. Esta labor es siempre postergable, ya que no intenta resolver las crisis pretéritas, sino construir un futuro diferente. Y las presiones siempre favorecen al pretérito. En particular, los grupos de alto nivel que se dejan arrastrar por las presiones, descuidan la única tarea que nadie, fuera de ellos, puede ejecutar, esto es, no prestan atención a lo que ocurre fuera de la organización y, en consecuencia, pierden contacto con la única realidad, con la única área en que se producen resultados. Porque las presiones siempre favorecen lo que ocurre dentro y prefieren el pasado al futuro, las crisis a las oportunidades, lo inmediato y visible a lo auténtico y lo urgente a lo importante.

Sin embargo, no se trata de fijar prioridades. Esto es fácil y está al alcance de

cualquiera. La razón por la cual muy pocos ejecutivos se concentran, estriba en la dificultad de establecer *posterioridades*, o sea, de resolver qué tareas serán dejadas de lado, manteniéndose firme en tal decisión.

Casi todos los ejecutivos saben por experiencia que lo que se pospone, en realidad, se abandona. Y muchos de ellos sospechan que les resultará muy desagradable retomar posteriormente un asunto postergado en el primer momento. Porque la regulación cronológica —uno de los factores que más gravitan en el éxito de cualquier esfuerzo— es muy posible que sea errónea. Efectuar con cinco años de retraso lo que en el instante oportuno habría sido una acción inteligente, es casi una garantía de frustración y derrota.

Fuera del ámbito de la novela victoriana, es imposible que dos personas que estuvieron a punto de casarse a los veintiún años, sean felices al reencontrarse, ya viudos, a los treinta y ocho años de edad. De haberse casado a los veintiún años habrían tenido la oportunidad de evolucionar juntos. Pero, en esos diecisiete años los dos han cambiado, desarrollando aparte hábitos distintos.

El hombre que en su juventud quería ser médico, pero fue obligado a actuar en los negocios y ahora, a los cincuenta años de edad y ya próspero, retorna a su primer amor y se inscribe en la facultad de medicina, difícil es que concluya sus estudios y más improbable aún que tenga éxito como médico. Tal vez triunfe si una profunda motivación —por ejemplo, un hondo impulso religioso— lo impele a convertirse en médico misionero. De lo contrario, la disciplina y el estudio memorista de la escuela de medicina le resultarán molestos e insoportables y la misma práctica médica monótona y pesada.

La fusión comercial que seis o siete años atrás parecía conveniente, pero que hubo de ser postergada porque el presidente de una compañía se negó a actuar a las órdenes del presidente de la otra, difícilmente será el *matrimonio* ideal para ambas, cuando el tozudo ejecutivo, finalmente, se retire.

La certidumbre de que realmente abandonamos lo que diferimos, despierta, sin embargo, en el ejecutivo el temor de postergar las cosas. Aunque sepa que esto o aquello no tiene urgente prioridad, sabe, también, que toda postergación es peligrosa. Porque lo que relegamos puede convertirse en el éxito de un competidor. No hay garantía alguna de que un área política tenida en menos por un gobernante o administrador no se transformará en el más candente, explosivo y peligroso problema político.

Ni el presidente Eisenhower, ni tampoco el presidente Kennedy, por ejemplo, pensaron en otorgar urgente prioridad a los derechos civiles. Y el presidente Johnson, sin lugar a duda, consideraba a Vietnam —y todos los asuntos exteriores— como *posterioridades* cuando asumió el poder. (Ello, en gran medida, explica la violenta reacción contra Johnson, por parte de los liberales que habían apoyado su primitiva prioridad de la Guerra contra la Pobreza, cuando los hechos lo obligaron a modificar su agenda de prioridades.)

Fijar *posterioridades* es, por otra parte, desagradable, ya que nuestra *posterioridad* es

la primera prioridad de otro.

Mucho más fácil es preparar una pulcra lista de primeras prioridades y ponerse a cubierto, haciendo *una pizca* de cada cosa para dejar contento a todo el mundo. Lo malo es, por supuesto, que no haremos absolutamente nada.

Mucho podríamos decir respecto del análisis de prioridades. Lo fundamental, en lo que atañe a prioridades y posterioridades, no es realizar un inteligente estudio, sino tener coraje.

Del coraje más que de cualquier análisis dimanen las reglas verdaderamente decisivas que rigen las prioridades:

- escoger el futuro contra el pasado;
- enfocar la oportunidad, más que el problema;
- elegir el propio rumbo, en vez de seguir la corriente; y
- apuntar alto, a una meta distinta y no a lo *seguro* y fácil de ejecutar.

Numerosos estudios de investigadores científicos han demostrado que el éxito —al menos en un nivel inferior al de genios tales como Einstein, Niels Bohr o Max Planck— depende menos de la capacidad de investigación que del coraje de lanzarse en pos de la oportunidad. Los investigadores científicos que escogen las ideas, según la posibilidad de éxito rápido que ofrecen, en lugar de elegir las que encierran un problema y un desafío, es muy improbable que se distingan. Acaso den lugar a abundantes notas de pie de página, pero es dudoso que una ley física o un nuevo concepto lleven sus nombres. Sólo realizan proezas quienes fijan sus prioridades de investigación según la oportunidad y consideran a los demás criterios como calificativos, más que determinativos.

Análogamente, en el campo de los negocios, las compañías más prósperas no son las que desarrollan nuevos productos dentro de las líneas ya existentes, sino las que introducen nuevas técnicas o flamantes renglones.

Porque, por regla general, es tan difícil, arriesgado e incierto hacer algo distinto y pequeño, como una cosa grande y nueva. Es más productivo convertir una oportunidad en un éxito, que resolver un problema... que sólo restaura un equilibrio pretérito.

Prioridades y posterioridades han de ser una y otra vez reconsideradas y revisadas a la luz de los hechos reales. A ningún presidente norteamericano, por ejemplo, le permitieron los acontecimientos persistir en su original

agenda de prioridades. De hecho, mientras ejecutamos nuestras prioridades, éstas y las posterioridades se modifican por sí mismas.

En otras palabras, el ejecutivo eficiente no se compromete más allá de la tarea *única* que realiza en el presente. Luego estudia la situación y afronta la nueva faena que surge ante él.

La concentración, es decir, el coraje de imponer al tiempo y los eventos su propia decisión, respecto de los asuntos que realmente importan y surgen primero, es la única posibilidad que tiene el ejecutivo de dominar el tiempo y los eventos y no ser su chivo emisario.

Nota:

¹ *Managing for Results* (New York, Harper & Row; London, Heinemann, 1964).

ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una de las tantas faenas del ejecutivo. Habitualmente absorbe una pequeña parte de su tiempo. No obstante, es su tarea *específica*. En consecuencia, la toma de decisiones merece un tratamiento especial, en toda exposición sobre el ejecutivo eficiente. Únicamente los ejecutivos toman decisiones. En rigor, como es de suponer en virtud de su posición y sus conocimientos, la toma de decisiones que hacen significativo impacto en toda la organización —en su funcionamiento y en sus resultados— define al ejecutivo.

Todo ejecutivo eficiente, por lo tanto, toma efectivas decisiones.

Y las adopta bajo la forma de un proceso sistemático, en el que intervienen elementos claramente definidos, a través de una precisa sucesión de etapas. Pero este proceso se asemeja muy poco a lo que muchos libros actuales denominan *toma de decisiones*.

El ejecutivo eficiente no adopta muchas decisiones, sino que se concentra en las más importantes. Y se preocupa en mayor medida por desentrañar lo estratégico y lo genérico, que por resolver problemas. Las pocas decisiones importantes que toma se producen en el más alto nivel conceptual. Por otra parte, intenta hallar las constantes de cada situación. Por consiguiente, no se deja impresionar demasiado por la celeridad en la toma de decisiones. Más bien considera al virtuosismo de manipular muchas cosas distintas a la vez como un síntoma de torpeza mental. Ante todo desea saber en qué

consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que debe satisfacer. En fin, prefiere el impacto a la técnica y la solidez a la habilidad.

El ejecutivo eficiente sabe cuándo una decisión ha de basarse en un principio y cuándo debe adoptarse según las circunstancias y por razones prácticas. Sabe también que la más falsa es la que oscila entre lo correcto y lo erróneo y distingue lo uno de lo otro. Por último, no ignora que en este proceso lleva más tiempo la puesta en práctica que la adopción de la medida. Mientras no ha *degenerado en tarea*, toda decisión es, a lo sumo, una buena intención. Esto significa que las decisiones efectivas se sustentan en el más alto nivel conceptual y que los medios de ponerla en práctica deben aproximarse al nivel de labor común y ser muy simples.

I. *Dos ejemplos de toma de decisiones*

Theodore Vail, el menos conocido de los grandes organizadores de empresa norteamericanos ha sido, quizás, el más efectivo hombre de decisiones, en la historia comercial de los Estados Unidos. Como presidente del Bell Telephone System, desde poco antes de 1910 hasta mediados de 1920, Vail transformó a la compañía en la mayor empresa privada del mundo y en una de las organizaciones más prósperas y progresistas.

El carácter privado de la red telefónica es algo que se da por sentado en los Estados Unidos. Y, sin embargo, la zona de América del Norte cubierta por el Bell System —los Estados Unidos y las dos más populosas provincias canadienses, Quebec y Ontario— es la única área desarrollada del mundo en que las telecomunicaciones no son de propiedad estatal. El Bell System es, por otra parte, el único servicio público que se ha mostrado capaz de un liderazgo osado y un rápido desarrollo, aun cuando ejerce su monopolio en un sector vital y ha llevado a la saturación a su mercado original.

Ello no es producto del azar, ni hay que atribuirlo al *conservatismo norteamericano*. La explicación radica en cuatro estratégicas decisiones adoptadas por Vail en el curso de casi veinte años.

Desde el principio Vail advirtió que la empresa telefónica debía hacer algo distinto y nuevo para seguir en manos privadas y gozar de autonomía administrativa. En toda Europa los gobiernos manejaban sus teléfonos sin peligro ni tropiezos. El de mantener a la Bell en manos privadas, concretándose a protegerla contra los partidarios de la toma de posesión por parte del gobierno, habría sido una mera acción dilatoria y paralizadora de la imaginación y energías de sus dirigentes. Se requería una política que hiciera de Bell —compañía privada— una defensora de los intereses públicos más esforzada de lo que pudiera serlo cualquier repartición oficial. Esto sugirió a Vail, tempranamente, la idea de que correspondía a la Bell Telephone Company anticiparse a satisfacer las necesidades del público.

Nuestra misión es servir fue la consigna de la empresa en cuanto Vail se hizo cargo de ella. En aquel entonces —la vuelta del siglo— tal frase era una herejía. Pero Vail no se contentó con predicar que era obligación de la compañía prestar servicios y de sus directivos hacerlos posibles y eficientes. También atendió a que las pautas por las cuales se juzgaba a los directivos y sus actividades en toda la compañía calibraran el buen

servicio antes que las utilidades: los administradores son responsables del buen servicio. Incumbe, pues, a ellos organizar y financiar la empresa de modo tal que a un óptimo servicio corresponda un óptimo rendimiento financiero.

Vail, más o menos por aquel tiempo, comprendió que un monopolio de las comunicaciones en todo el ámbito de la nación no podía ser igual a una libre empresa en el sentido tradicional de la palabra, o sea, una compañía privada, exenta de trabas. Y admitió que la reglamentación de los servicios era la única opción opuesta a la posesión estatal. Una honesta, efectiva y justa reglamentación beneficiaría a la posesión estatal. Una honesta, efectiva y justa reglamentación beneficiaría a Bell y aseguraría su supervivencia.

La regulación pública, aunque de ninguna manera desconocida en los Estados Unidos era, en general, inoperante cuando Vail llegó a aquella conclusión.

La oposición de los hombres de negocio, vigorosamente apoyada por la Justicia, había arrancado los dientes de la ley de los estatutos. Las propias comisiones carecían del personal y los fondos necesarios y se habían convertido en meras sinecuras repartidas entre venales alquilones políticos de tercer orden.

Vail fijó para el Bell Telephone System un objetivo: el de tornar efectiva la reglamentación. Ésta fue la principal faena que encomendó a los jefes de las compañías telefónicas regionales asociadas. Debían éstos remozar los cuerpos reguladores e innovar en materia de reglamentación y tarifas, según un criterio justo y equitativo que amparase al usuario y permitiese al Bell System cumplir su labor. Los presidentes de las compañías asociadas constituían el grupo en donde se reclutaban los altos directivos de Bell. De ahí la actitud positiva respecto de la reglamentación que impregnó a toda la compañía.

La tercera decisión de Vail dio lugar a la fundación de uno de los más fructíferos laboratorios científico-industriales existentes: los Laboratorios Bell. Nuevamente Vail obró impelido por la necesidad de tornar viable un monopolio privado. Pero esta vez se preguntó: *¿Cómo lograr que este monopolio sea competitivo?* Porque, obviamente no estaba sujeto a la normal competencia de otro proveedor que ofreciera el mismo producto o de alguien que cubriera la misma necesidad. Y sin embargo, sin competidores, dicho monopolio se convertiría en un cuerpo rígido e incapaz de cambio y desarrollo.

Con todo, incluso en un monopolio, concluyó Vail, podemos organizar el futuro de

modo que compita con el presente. En una industria técnica como la de telecomunicaciones, el futuro radica en una nueva y superior tecnología. Los Laboratorios Bell, fruto de su visión, no han sido, de ninguna manera, los primeros laboratorios industriales, ni siquiera en los Estados Unidos, pero sí la primera institución de indagaciones industriales expresamente concebida para tornar obsoleto el presente, por eficaz y próspero que éste sea.

Cuando los Laboratorios Bell adquirieron su forma definitiva, durante la primera guerra mundial, constituyeron una pasmosa innovación industrial. Aún hoy pocos empresarios advierten que toda indagación, para ser productiva, debe *desorganizar* y erigirse en creadora de un futuro diferente y en enemiga del presente. En la mayoría de los laboratorios industriales predomina la *investigación defensiva*, empeñada en perpetuar el presente. Por el contrario, los Laboratorios Bell nunca practicaron ese tipo de investigación.

La experiencia de los últimos diez o quince años ha demostrado cuán profundo era el concepto de Vail. Primeramente, los Laboratorios Bell difundieron de tal manera la tecnología telefónica, que todo el continente norteamericano se transformó en un conmutador automático. Luego incrementaron el alcance del Bell System hasta límites no soñados por el propio Vail y su generación: transmisión de programas televisivos y de datos de computadoras —en los últimos años el área de comunicaciones de más acelerado crecimiento— y comunicaciones por satélites. La evolución científica y técnica que hizo posibles estos nuevos sistemas de transmisión se originó, en gran parte, en los Laboratorios Bell: especulaciones científicas como la teoría de la información matemática y nuevos productos y procesos, como el transistor o la lógica y diseño de computadoras.

Finalmente, hacia las postrimerías de su carrera, a comienzos de la década del veinte, Vail inventó el mercado masivo accionario... también para asegurar la supervivencia del Bell System, como empresa privada.

En general, las industrias pasan a manos del Estado, más por su incapacidad para atraer capitales que a causa del socialismo. Esa falta de habilidad para lograr capitales fue el motivo principal de la transferencia al estado de los ferrocarriles europeos, entre 1860 y 1920. Esa misma incapacidad de obtener el capital indispensable para modernizarse representó un importante papel en la nacionalización de las minas de carbón y de la industria de la energía eléctrica en Gran Bretaña, así como también fue uno de los principales motivos de la nacionalización de la industria similar del continente europeo, durante el período inflacionario sobrevenido después de la primera guerra mundial. Las compañías de electricidad, imposibilitadas de elevar sus tarifas para compensar la depreciación monetaria, no pudieron atraer por más tiempo capitales para modernizarse y extender sus servicios.

La historia no dice que Vail enfocase el problema en todos sus aspectos. Pero es evidente que comprendió que el Bell Telephone System requería tremendos aportes de

capital, de una manera firme y sostenida, que no podía obtener en los existentes mercados accionarios. Los otros servicios públicos, sobre todo las empresas de electricidad, intentaron atraer inversiones hacia sus papeles, dirigiéndose al único inversor masivo visible en la década del veinte: el especulador. Formaron *holding companies*¹ que dieron a las acciones corrientes de la empresa matriz atractivas posibilidades especulativas, en tanto las necesidades del trabajo operativo eran satisfechas principalmente por medio de préstamos logrados en las fuentes tradicionales como, por ejemplo, las compañías de seguro. Vail juzgó que no era éste un capital sano. La acción corriente AT & T² creada por él para resolver el problema a comienzos de la década del veinte no se parecía en nada a las acciones especulativas, salvo en la forma legal. Era un papel destinado al público en general, a las *tías Sallys* de la emergente clase media, quienes podían apartar algún dinero para invertirlo, pero no estaban en condiciones de arriesgarse mucho. La acción corriente AT & T de Vail que con un dividendo casi garantido era muy parecida a las obligaciones que devengan intereses fijos, estaba al alcance de viudas y huérfanos. Por lo demás, seguía siendo una acción corriente, sujeta a las alzas y protegida contra la inflación.

Cuando Vail concibió este instrumento financiero no existían, en rigor, inversiones tipo *tía Sally*. La clase media con dinero suficiente para adquirir cualquier clase de acción corriente, apenas acababa de emerger. Y aún persistía en ella el viejo hábito de invertir en cajas de ahorro, pólizas de seguro e hipotecas. Los que se aventuraban más allá operaban en el especulativo mercado accionario de la década del veinte... donde no había para ellos oportunidad alguna. Por supuesto, Vail no inventó a las *tías Sallys*, pero las transformó en inversoras, movilizando sus ahorros en beneficio de ellas tanto como del Bell System. Este único expediente permitió a Bell reunir los cientos de billones de dólares que ha invertido durante los últimos cincuenta años. En todo ese lapso la AT & T corriente ha constituido la base de todos los planes de inversión de las clases medias de los Estados Unidos y Canadá.

Nuevamente Vail concretó su idea con medios propios. En vez de recurrir a Wall Street, el Bell System ha sido, durante medio siglo, su propio banquero y asegurador. Walter Gifford, principal ayudante financiero de Vail, nombrado para el más alto cargo del Bell System, sucedió a Vail.

Las decisiones tomadas por Vail respondieron, naturalmente, a la índole de sus problemas y de su empresa. Pero el pensamiento básico en que las apoyó es privativo de toda decisión efectiva.

El ejemplo de Alfred P. Sloan, hijo, lo demuestra claramente.³ Sloan, que diseñó y

estructuró a la General Motors como la mayor empresa manufacturera del mundo, asumió su cargo en la gran compañía en 1922, cuando la carrera de Vail tocaba a su fin. Era un hombre muy diferente de Vail, de acuerdo con su época, también muy distinta. Y, sin embargo, la decisión más memorable tomada por Sloan —la descentralización estructural de la General Motors— es de la misma índole que las más importantes adoptadas poco antes por Theodore Vail en favor del Bell Telephone System.

Como lo ha dicho el propio Sloan en su reciente libro *My years with General Motors*,⁴ la compañía de que se hizo cargo en 1922 era una libre confederación de jefes de clanes casi independientes, cada uno de los cuales se hallaba al frente de una unidad que hasta pocos años antes había sido su empresa particular... y a la que seguía administrando como cosa propia.

Según la tradición, había dos maneras de afrontar dicha situación. Una consistía en desembarazarse de aquellos hombres tan independientes, luego de comprar sus empresas, sistema éste adoptado por John D. Rockefeller para unificar la Standard Oil Trust y por J. P. Morgan para hacer lo mismo en la United States Steel, varios años antes del surgimiento de Sloan. El otro término de la alternativa era dejar a los primitivos dueños en sus comandos, con un mínimo de interferencia por parte de la nueva oficina central. Tratábase de un *sistema anárquico atemperado por la opción accionaria*. Según se esperaba, su propio interés financiero impulsaría a aquellos jefes de clan a actuar de manera beneficiosa para la empresa. Durant, el fundador de la General Motors, y Pierre Du Pont, predecesor de Sloan, habían seguido este camino. Cuando Sloan asumió su cargo, sin embargo, la negativa de estos dos hombres recios y obstinados a trabajar juntos había estado a punto de hacer zozobrar la compañía.

Sloan comprendió que no era aquél un problema momentáneo y peculiar de una empresa recién integrada por la fusión de varias, sino que se trataba de una cuestión genérica e inherente a toda gran corporación. En su opinión, la gran empresa requiere unidad de dirección, control central y su propia administración de alto nivel, con reales poderes, así como también entusiasmo, energía y fuerza operativa. Los gerentes operacionales han de tener plena libertad de acción para hacer las cosas a su manera y asumir la autoridad y responsabilidad consiguientes. En fin, deben contar con suficiente campo de maniobra para demostrar qué son capaces de hacer y recibir muestras de aprobación por sus buenas realizaciones. Esto, que Sloan percibió claramente, adquiere aun más importancia a medida que la empresa envejece y depende cada vez más de la formación, en su seno, de ejecutivos enérgicos, independientes y eficaces.

Todo el mundo, antes de la incorporación de Sloan, pensó que se trataba de un problema de individualidades que se resolvería a través de una lucha por el poder, de la

cual emergería un triunfador. Sloan, por el contrario, vio allí un problema constitucional que se solucionaría mediante una estructura descentralizada que contrabalanceara la autonomía local operativa con un control central directivo y de sistema.

La eficacia de esta decisión resulta más notoria si la contrastamos con la única área en que la General Motors no ha obtenido resultados extraordinarios. La compañía, por lo menos desde mediados de la década del treinta, muy poco ha hecho para prever y captar el comportamiento político del pueblo norteamericano y la orientación y sistemas políticos del gobierno de los EE.UU. Y ésa es, precisamente, la única área de la General Motors en que no hubo *descentralización*. Desde 1935, poco más o menos, ha sido, de hecho, imposible que un senior ejecutivo de la General Motors no sea republicano conservador.

Estas específicas decisiones —de Vail y de Sloan— concuerdan entre sí en importantes aspectos, aun cuando los dos enfrentaron muy diferentes problemas y arribaron a muy distintas soluciones. Ambos encararon sus problemas en el más alto nivel conceptual posible, trataron de penetrar a fondo el sentido de sus decisiones e intentaron basarlas en principios propios. En otras palabras sus decisiones fueron estratégicas y no adaptaciones a las aparentes necesidades del momento. Todas fueron innovaciones muy discutibles. En rigor, sus cinco decisiones se opusieron categóricamente a lo que *todo el mundo sabía* en aquella época.

Vail había sido, en realidad, eliminado anteriormente del directorio del Bell System, donde ocupó el cargo de presidente. Su concepto de que el servicio era el objetivo primero de la compañía lindaba casi con la insania para aquella gente que *sabía* que la única meta de toda empresa era el lucro. Su creencia de que la reglamentación era lo principal para la compañía y, a decir verdad, necesaria para su supervivencia, pareció una tontería, por no decir una inmoralidad, a quienes *sabían* que toda regulación era un *brote socializante* al que había que extirpar de raíz con uñas y dientes. Sólo años más tarde, después de 1900, alarmado —con justa razón— por las crecientes demandas de nacionalización de los teléfonos, resolvió el directorio llamar de nuevo a Vail. Pero, la decisión de éste de invertir dinero para demostrar la obsolescencia de las técnicas y procesos en uso, justamente cuando mayores beneficios rendían a la empresa, y su intención de construir un gran laboratorio de investigación expresamente diseñado para tal fin, al par que su negativa a seguir la corriente en las finanzas, esto es, a crear una especulativa estructura de capital, fueron igualmente resistidas por su directorio como algo peor que una excentricidad.

Similarmente, la descentralización ideada por Alfred Sloan fue considerada totalmente inaceptable en su tiempo, pareció contraria a lo que todo el mundo *sabía*.

El más radical de los líderes industriales norteamericanos de aquellos días era Henry Ford. No obstante, las decisiones adoptadas por Vail y Sloan resultaban demasiado *descabelladas* para él. Ford estaba seguro de que el Modelo T, una vez diseñado, sería el mejor coche para todos los tiempos. La insistencia de Vail en una voluntaria y

organizada autocaducidad habríale parecido una locura. Por lo demás, estaba igualmente convencido de que sólo un severísimo control central genera eficientes resultados. La descentralización preconizada por Sloan parecía un debilitamiento que conduciría a la autodestrucción.

II. *Elementos del proceso de toma de decisiones*

Los más importantes aspectos de las decisiones tomadas por Vail y Sloan no son su novedad ni su naturaleza polémica, sino éstos:

1. La clara verificación de que el problema era genérico y podía ser únicamente resuelto mediante una decisión que estableciera una pauta, un principio.
2. La definición de las especificaciones exigidas por el problema, es decir, de las *condiciones-límite*.
3. El estudio a fondo de lo que era *correcto*, esto es, de la solución que plenamente se ajustara a dichas especificaciones, antes de encarar los compromisos, adaptaciones y concesiones indispensables para tornar aceptable la decisión.
4. El empeño de llevar ésta a cabo.
5. El *realimentador* que prueba la validez y efectividad de toda decisión, contrastándola con el curso real de los hechos.

Éstos son los *elementos* fundamentales de un efectivo proceso de toma de decisiones.

1. Lo primero que se pregunta un eficiente hombre de decisiones es: *¿Es ésta una situación genérica o una excepción? ¿Es algo común a muchos casos o un hecho aislado que ha de ser afrontado como tal?* Lo genérico requiere siempre una respuesta basada en una regla o principio. Lo excepcional sólo puede ser encarado como tal y según se presenta.

Estrictamente hablando podríamos señalar cuatro y no dos tipos de circunstancia.

En primer término, lo verdaderamente genérico, respecto de lo cual el hecho individual es un mero síntoma.

La mayor parte de los problemas que afronta el ejecutivo en funciones es de esta índole. Las decisiones inventariables en una empresa, por ejemplo, no son, en rigor, *decisiones*, sino adaptaciones, porque el problema es genérico. Ello es, quizá, más cierto aún en el área de la producción.

De modo característico los grupos de ingenieros de control de producción suelen afrontar centenares de problemas, mes tras mes. Sin embargo, cuando éstos son analizados resultan, casi todos, meros síntomas... y manifestaciones externas de subyacentes cuestiones básicas. El ingeniero de control de procesos o el de producción, que trabajan en un sector de la planta, generalmente no están en condiciones de advertirlo. Para ellos se trata, acaso, de unos pocos problemas que se repiten mes tras mes, vinculados con el acople de los caños que transportan vapor o líquidos hirvientes. Sólo cuando se analiza el total de carga normal del grupo, durante varios meses, aparece el problema genérico. Entonces advertimos que los acoples de unión de las distintas tuberías deben ser rediseñados para distribuir una carga mayor. Mientras esto no se haga, el control de los procesos absorberá una enorme cantidad de tiempo en la eliminación de las pérdidas, sin llegar a controlar jamás la situación.

En segundo lugar están los problemas que aun siendo peculiares de cada empresa son realmente genéricos.

La compañía a la que otra mayor invita a fusionarse con ella, no recibirá un ofrecimiento similar, luego de haber aceptado. Es ésta una circunstancia que no se repetirá, en lo que concierne a la empresa individual, a su directorio y a su administración. Pero ello por supuesto configura, a la vez, una situación genérica que se repite a cada momento. Para aceptar o rechazar dicho ofrecimiento hemos de ajustarnos a ciertas normas generales. Y, sin embargo, debemos basarnos en la experiencia ajena.

En tercer lugar existe lo excepcional, el evento de carácter único.

El desperfecto eléctrico que sumió en la oscuridad toda la zona nordeste de Norteamérica, desde el San Lorenzo hasta Washington en noviembre de 1965, constituyó, según las primeras explicaciones, un hecho verdaderamente excepcional. De igual carácter fue la tragedia de la talidomida que, a principios de la década del sesenta, provocó el nacimiento de muchos niños deformes. Se dijo, entonces, que la posibilidad de que tales eventos ocurran es una entre diez o aun cien millones, como resultado de una concatenación de errores tan improbable como, por ejemplo, la posibilidad de que la silla sobre la cual estoy sentado se desintegre en sus átomos constitutivos.

Los eventos realmente singulares son, sin embargo, raros. Cuando alguno se produce debemos preguntarnos: *¿Es, en realidad, un hecho excepcional o simplemente la primera manifestación de algo nuevo?*

Esa temprana manifestación de un nuevo problema genérico conforma la cuarta y última categoría de eventos que se presentan en el proceso de la toma de decisiones.

Sabemos ahora, por ejemplo, que el apagón eléctrico del nordeste y la tragedia de la talidomida constituyeron tan sólo el primer afloramiento de algo que, en las actuales condiciones de la tecnología energética o la moderna farmacología, es susceptible de transformarse en una serie de desajustes, a menos que hallemos soluciones genéricas.

Todos los eventos, salvo los realmente excepcionales, requieren una solución genérica: una regla, una política, un principio. Descubierta la regla correcta, todas las manifestaciones de una misma situación genérica podrán ser encaradas pragmáticamente, es decir, adaptando la regla a las concretas circunstancias del caso. No obstante, los acontecimientos en verdad singulares han de ser afrontados de manera individual. No podemos desarrollar pautas generales para lo excepcional.

El efectivo hombre de decisiones medita hasta aclarar con cuál de estas cuatro situaciones tiene que habérselas. Y está seguro de que se equivocará, si clasifica erróneamente la situación.

Con mucho, el error más común estriba en afrontar una situación genérica como si se tratase de una serie de acontecimientos excepcionales, o sea, en obrar pragmáticamente, ignorando lo genérico de la situación y los principios que la rigen. Esto, inevitablemente, conduce al fracaso y la ineficacia.

Pienso que ello quedó palmariamente ejemplarizado por el fracaso de casi todos los planes internos y exteriores de la administración Kennedy. A despecho de sus brillantes figuras sólo obtuvo un éxito: el de la crisis de los proyectiles teledirigidos cubanos. En todos los demás sectores no logró absolutamente nada. El principal motivo de tal fracaso fue lo que sus componentes denominaron *pragmatismo*, o sea, su negativa a desarrollar pautas y principios y su insistencia en abordar cada cosa *por sí misma*. Sin embargo, era evidente para todo el mundo, incluso para los propios funcionarios de esa administración, que los esquemas básicos en que se apoyaba su política —los supuestos fundamentales de los años de posguerra— eran cada vez más irreales, tanto en la esfera interna como en el exterior.

También es frecuente el error de juzgar un hecho como una variante de un viejo problema, regido por viejas pautas.

Un error de esta naturaleza convirtió un desperfecto local acaecido en la frontera Nueva York-Ontario en el gran apagón del nordeste. Los ingenieros electricistas, especialmente los de Nueva York, aplicaron al caso la regla correspondiente a una sobrecarga normal, pese a que sus propios instrumentos les indicaban que algo extraño estaba ocurriendo, algo que exigía, no comunes, sino excepcionales contramedidas.

Por el contrario el único gran triunfo del presidente Kennedy, durante la crisis de los proyectiles nucleares cubanos, debióse a su aceptación del reto que lo obligó a meditar sobre un hecho extraordinario y excepcional. Tan pronto Mr. Kennedy lo aceptó, entraron realmente en juego sus tremendos recursos intelectuales y su coraje.

Muy común, aunque no tanto, es la aparentemente razonable pero errónea definición de un problema fundamental.

Desde la conclusión de la segunda guerra mundial los servicios de sanidad de las fuerzas armadas estadounidenses han sido incapaces de mantener un equipo de médicos uniformados altamente especializados. Se han hecho decenas de estudios y propuesto decenas de soluciones. Pero tales estudios parten de la engañosa hipótesis de que se trata de un problema de remuneraciones... en tanto la verdadera causa hay que buscarla en la tradicional estructura de la sanidad militar, basada en el médico clínico y en desacuerdo con la tendencia actual de la profesión médica, que pone el énfasis en el especialista. El escalafón de la medicina militar comienza en la especialización y termina en el médico administrativo de hospital, excluido de la investigación y de la práctica especializada. Los jóvenes y bien preparados médicos actuales consideran, por consiguiente, que malgastan su tiempo y su capacidad en los servicios de sanidad militar, donde tienen que actuar como médicos generales, o bien convertirse en sedentarios administradores. Lo que desean es hallar la oportunidad de perfeccionarse y poner en

práctica los altos conocimientos científicos del especialista moderno.

Hasta ahora los militares no han afrontado el problema básico. ¿Desean las fuerzas armadas mantener una organización médico-hospitalaria de segunda categoría, servida por gente incapaz de abrirse camino en los altos niveles de la investigación científica y de la muy especializada medicina civil, o quieren y son capaces de organizar los servicios de sanidad según sistemas radicalmente opuestos a los que rigen los dispositivos y estructuras castrenses? Mientras los militares persistan en sus conceptos actuales, sus jóvenes facultativos seguirán alejándose de ellos, tan pronto se les presenta la ocasión de hacerlo.

También hay casos en que la definición del problema es incompleta. Ello explica, en gran parte, por qué la industria norteamericana del automóvil fue objeto de tan vivos e imprevistos ataques en 1966 a causa de la inseguridad de los coches... y por qué, por su parte, los mismos industriales quedaron tan perplejos ante dichas críticas. Simplemente no es verdad que la industria del automóvil no haya atendido a la seguridad. Por el contrario, ha trabajado duramente en pro de una más eficiente construcción de carreteras y un mejor adiestramiento de los conductores. Que los accidentes sean provocados por los caminos peligrosos o los volantes inseguros es, hasta cierto punto, cierto. En realidad, todas las demás entidades interesadas en la seguridad de los automotores, desde la policía caminera hasta las escuelas, la han escogido como blanco de sus campañas, obteniendo algunos éxitos. Las carreteras construidas con miras a la seguridad, al igual que los conductores mejor adiestrados, producen menos accidentes. Pero, aunque el número de éstos por cada mil coches o cada mil millas cubiertas haya disminuido, el número total de accidentes y su violencia han ido en aumento.

Hace mucho tiempo hubiera resultado evidente que un pequeño porcentaje de volantes —beodos, por ejemplo, o el 5% de personas habitualmente propensas a provocar accidentes y causantes de las tres cuartas partes de ellos— se hallan al margen de cualquier adiestramiento y pueden causar accidentes en las rutas más seguras. Mucho tiempo atrás no habríamos dudado de la necesidad de hacer algo respecto de la lejana pero significativa posibilidad de ciertos accidentes producidos a despecho de las leyes de seguridad y el buen adiestramiento de los volantes. Ello implica que las campañas en pro de carreteras y conductores más seguros han de ser complementadas con medidas de los ingenieros destinadas a restar peligrosidad a los accidentes. Así como fabricamos coches seguros para quienes saben usarlos, hemos de fabricar automóviles también seguros para quienes manejan mal. Este aspecto, sin embargo, ha sido descuidado por la industria del ramo.

El precedente ejemplo demuestra por qué una incompleta explicación es, a menudo, más dañina que una aclaración totalmente errónea. Quienes intervienen en las campañas pro seguridad en el volante —la industria automovilística, pero también los inspectores de carreteras, los clubes automovilísticos y las compañías de seguro— pensaron que admitir la posibilidad de accidentes equivalía a perdonar, por no decir a estimular, a los conductores peligrosos... de la misma manera que la generación de mi abuela creía que el médico que trataba enfermedades venéreas fomentaba la inmoralidad. Esta propensión humana a confundir lo aparentemente plausible con lo moral, hace que toda hipótesis incompleta constituya un peligroso error difícil de corregir.

El efectivo hombre de decisiones, por lo tanto, presume al comienzo que el problema que afronta es genérico.

Siempre supone que el evento ruidoso que requiere su atención es, en realidad, un

mero síntoma, indaga en busca del problema verdadero y no se conforma con encarar tan sólo el síntoma.

Y si el evento es, ciertamente, excepcional, el experto hombre de decisiones sospecha que preanuncia un nuevo problema aún oculto y piensa que lo que se muestra como singular resultará, a la postre, simplemente, la primera manifestación de una nueva situación genérica.

Por eso, también, el eficiente hombre de decisiones trata de situar su solución en el más alto nivel conceptual posible. Y no resuelve, por ejemplo, un perentorio problema financiero, mediante la emisión de valores fáciles de vender a un alto precio en los próximos años. Si cree que va a necesitar el mercado accionario en un futuro predecible, inventa un nuevo tipo de inversor y proyecta valores apropiados a un mercado de capital masivo todavía inexistente. Y si debe meter en cintura a un rebaño de indisciplinados pero capaces presidentes divisionales, no se desembaraza de los más ruidosos, ni compra al resto, sino que desarrollará un concepto constitucional de organización en gran escala. Si estima que la industria en que actúa debe ser necesariamente monopolista, no se conforma con fulminar al socialismo, sino que crea una oficina pública reguladora, según una tercera posición, situada entre el Escila de la empresa privada irresponsable y embarcada en una competencia desenfrenada y el Caribdis de un igualmente irresponsable y, en rigor, incontrolable monopolio oficial.

Uno de los más obvios rasgos de la vida social y pública es la longevidad de lo provisional. El horario de las tabernas británicas, el control de los alquileres en Francia o los edificios gubernamentales *transitorios* de Washington, tres rápidas improvisaciones de la primera guerra mundial que debían durar *unos pocos meses de provisional emergencia*, siguen en pie después de cincuenta años. El efectivo hombre de decisiones lo sabe. Por supuesto, también él improvisa. Pero a cada instante se pregunta: *Si tuviera yo que coexistir con esto largo tiempo, ¿me agradaría?* Y si la respuesta es: *No*, sigue trabajando en busca de una solución más general, conceptual y amplia... de una solución que establezca un claro principio.

En consecuencia, el ejecutivo eficiente no toma muchas decisiones. Pero no porque demore largo tiempo en adoptarlas... ya que una decisión sobre principios, por lo general, no es más dilatada que otra sobre síntomas o arbitrios. El ejecutivo eficiente no necesita tomar decisiones. Como resuelve las situaciones genéricas mediante una pauta y un sistema dados, puede manejar casi todos los eventos como casos que encuadran en

dichas normas, esto es, adaptándolos a ellas. *Un país con muchas leyes es un país de abogados incompetentes*, reza un antiguo proverbio jurídico. O sea, es un país que intenta resolver cada problema como si fuese un fenómeno singular, en lugar de un caso especial regido por leyes generales. Análogamente, un ejecutivo que toma demasiadas decisiones es perezoso e inoperante.

Todo hombre de decisiones suele también averiguar si hay síntomas de algo nuevo o desusado en los acontecimientos y se pregunta constantemente: *¿Aclara mi explicación todos y cada uno de los hechos observados?* Y siempre pone por escrito lo que aguarda de su solución —eliminación de los accidentes automovilísticos, por ejemplo— y verifica regularmente los hechos para comprobar si tal merma ocurre. Por último, cuando descubre algo nuevo, ciertos fenómenos que no concuerdan con su explicación, o cuando el curso de los acontecimientos se aleja, incluso en los detalles, de lo que él aguarda, se remonta al principio del problema y lo analiza concienzudamente.

He aquí, en lo esencial, las reglas establecidas por Hipócrates para el diagnóstico médico, hace más de dos mil años y que coinciden con las normas de la observación científica formuladas por Aristóteles y corroboradas por Galileo hace trescientos años. En otras palabras, he aquí varias antiguas y bien conocidas reglas, consagradas por el tiempo y que cualquiera puede aprender y aplicar sistemáticamente.

2. El segundo elemento fundamental en la toma de decisiones es la clara especificación de sus objetivos. *¿Cuáles son los fines a alcanzar con ella? ¿Cuáles las metas mínimas? ¿Qué condiciones debe llenar?* En la ciencia esto recibe el nombre de *condiciones-límite*. Toda decisión, para ser efectiva, ha de satisfacer las condiciones-límite y adecuarse a sus fines.

Cuanto más concisa y nítidamente estén expresadas las condiciones-límite más probable es que de ellas resulte una decisión efectiva, acorde con los fines perseguidos. Por el contrario, toda seria laguna en la definición de las condiciones-límite es casi seguro que producirá una decisión inoperante, por magnífica que parezca a simple vista.

¿Cuál es el mínimo para resolver este problema? es la pregunta que habitualmente rige la puesta a prueba de las condiciones límite. *¿Podrán nuestras necesidades ser satisfechas despojando de su autonomía a los jefes divisionales?*, conjeturamos que se habrá preguntado Alfred P. Sloan cuando, en 1922, se hizo cargo de la General Motors. Su respuesta fue duramente negativa. Las condiciones-límite de su problema exigían fuerza y responsabilidad en las principales zonas operativas, así como también gran

unidad y control central. Las condiciones-límite imponían la solución de un problema de estructura, más que una reubicación de personas. Estas consideraciones, a su vez, dieron un carácter permanente a su solución.

No siempre es fácil dar con las condiciones-límite apropiadas. Y no todas las personas inteligentes concuerdan a su respecto.

A la mañana siguiente del apagón eléctrico, un diario neoyorkino se las compuso para salir a luz: *The New York Times*. Había éste desplazado las tareas de impresión a la margen opuesta del Hudson, a Newark, New Jersey, donde funcionaban las usinas, y un periódico local, *The Newark Evening News*, contaba con una importante planta impresora. No obstante, en vez del millón de ejemplares ordenado por la dirección del *Times*, sólo llegó al público la mitad de aquella cifra. Justo cuando el *Times* entraba en prensa —al menos así afirma una anécdota muy difundida—, el editor ejecutivo comenzó a discutir con tres de sus ayudantes, respecto de la correcta manera de dividir una palabra con un guión. Ello los absorbió durante cuarenta y ocho minutos —según dicen—, o sea, la mitad del tiempo disponible para imprimir. *The Times*, arguyó el editor, fija normas en el inglés escrito, en los Estados Unidos, y no puede, por consiguiente, permitirse un error gramatical.

Suponiendo que la anécdota sea fidedigna —y no lo garantizo— cabe preguntarse qué habrán pensado los directivos sobre tal decisión. Pero, teniendo en cuenta los supuestos fundamentales y los objetivos del editor ejecutivo, no cabe duda que fue una decisión correcta. Sus condiciones-límite evidentemente nada tenían que ver con el número de ejemplares vendidos una mañana cualquiera. Lo que estaba en juego era la infalibilidad de *The Times* como autoridad idiomática y *Magister Americae*.

El ejecutivo eficiente sabe que las decisiones que no satisfacen las condiciones-límite son ineficaces e inapropiadas y aun peores, acaso, que las que satisfacen erróneas condiciones-límite. Las dos son incorrectas, pero a menudo podemos salvar una apropiada decisión tomada dentro de condiciones-límite incorrectas, porque, al fin y al cabo, es una efectiva decisión. En cambio, las decisiones inadecuadas a sus especificaciones sólo producen dolores de cabeza.

De hecho, es indispensable discernir claramente las condiciones-límite para saber cuándo corresponde abandonar alguna decisión. Hay dos famosos ejemplos ilustrativos al respecto: uno se refiere a cierta decisión cuyas condiciones-límite se tornaron confusas y el otro a una decisión en que las condiciones-límite permanecieron tan definidas como para permitir la inmediata sustitución de una decisión ya superada, por una nueva y conveniente política.

El primer ejemplo lo constituye el célebre Plan Schlieffen del Estado Mayor alemán, a comienzos de la primera

guerra mundial. Éste tenía por objeto permitir a los alemanes combatir simultáneamente en dos frentes: el oriental y el occidental, sin fragmentar sus fuerzas entre el este y el oeste. Para ello el Plan Schlieffen proponía una simbólica resistencia al enemigo más débil, o sea Rusia, y concentrar el grueso de las fuerzas en un rápido y fulmíneo golpe contra Francia, después del cual se volvería el ejército contra Rusia. Esto, naturalmente, implicaba permitir la internación profunda de los ejércitos rusos en territorio germano, al estallar la guerra, hasta la decisiva victoria sobre Francia. Pero en agosto de 1914 resultó evidente que la velocidad de las fuerzas rusas había sido subestimada. Los junkers de Prusia Oriental, cuyas fincas fueron arrasadas por los rusos, clamaron en demanda de protección.

Schlieffen nunca perdió de vista las condiciones-límite. Pero sus sucesores, más técnicos que estrategos u hombres de decisiones, echaron por la borda una de las condiciones básicas del Plan Schlieffen: el compromiso de no fragmentar los ejércitos germanos. En vez de abandonar el plan, lo mantuvieron en vigencia haciendo, por otra parte, imposible su éxito: debilitaron los ejércitos del oeste lo suficiente para privar a sus iniciales triunfos del impacto indispensable y, al mismo tiempo, no apoyaron de modo eficaz a sus ejércitos orientales para que derrotasen a los rusos. Así dieron pie a lo que el Plan Schlieffen tenía por objeto evitar: el atascamiento y la subsiguiente guerra de desgaste en la que, por último, la superioridad numérica privaría sobre la estrategia. De ahí en adelante, sólo hubo confusa improvisación, retórica inflada y espera del milagro.

Contrasta con lo antedicho el segundo ejemplo, o sea, la conducta de Franklin D. Roosevelt al asumir la presidencia en 1933. Durante toda su campaña Roosevelt había trabajado en un plan de *recuperación económica*. En 1933 un plan de esa índole sólo podía sustentarse en el conservatismo financiero y en un presupuesto equilibrado. De pronto, casi en el momento de inaugurar Roosevelt su período, sobreviene el colapso económico durante el feriado bancario. Sin duda era aún posible sortear la situación con medidas económicas. Pero, con toda seguridad, el enfermo no hubiese sobrevivido políticamente.

De inmediato Roosevelt reemplazó su anterior meta económica por un objetivo político, es decir, abandonó la recuperación por la reforma. Porque los nuevos hechos específicos exigían una dinámica política. Esto, casi automáticamente, significaba un cambio total de la política económica, que pasó del conservatismo a las radicales innovaciones. Las condiciones-límite habíanse transformado... y Roosevelt como buen hombre de decisiones, comprendió casi intuitivamente que tendría que desechar su plan primitivo, si es que deseaba obrar con alguna eficacia.

Pero también se requiere claridad de ideas, respecto de las condiciones-límite, para adoptar la más peligrosa de todas las decisiones, la que tal vez —sólo tal vez— tendrá éxito, si no ocurre el menor contratiempo. Las decisiones de este tipo siempre nos parecen muy sensatas. No obstante, cuando analizamos las especificaciones que han de satisfacer, descubrimos que éstas son recíprocamente incompatibles. Aun cuando no es imposible que alguna de dichas decisiones tenga éxito..., simplemente, es muy improbable que ello ocurra.

Lo malo, en lo que atañe a los milagros, no es que ocurren muy raramente, sino que no se puede confiar en ellos.

Un cabal ejemplo, en tal sentido, fue la decisión tomada en 1961 por el presidente Kennedy en el asunto de la Bahía de Cochinos. Una de las especificaciones era, sin lugar a duda, el derrocamiento de Castro. Pero había otra:

evitar la impresión de que las fuerzas de los Estados Unidos intervenían en una república americana. El hecho de que la segunda especificación era más bien absurda y que nadie en el mundo creería un solo instante que la invasión era un espontáneo levantamiento cubano, constituye una incongruencia. Para los planificadores políticos norteamericanos de ese tiempo la apariencia de no intervención parecía una legítima y necesaria condición. Pero estas dos especificaciones habrían sido compatibles entre sí, sólo si un inmediato levantamiento isleño contra Castro hubiese paralizado completamente al ejército cubano. Y esto, aunque no imposible, era a todas luces muy improbable en un estado policial. El plan debió haber sido abandonado. De lo contrario, un apoyo en vasta escala debió asegurar el éxito de la invasión.

No faltamos el respeto al presidente Kennedy si expresamos que se equivocó, no por haber *escuchado a los expertos*, según explicó, sino por no haber delineado duramente las condiciones-límite a que debía ajustarse su decisión y por su negativa a afrontar esta desagradable realidad: toda decisión que ha de satisfacer dos especificaciones diferentes y, en el fondo, incompatibles entre sí, no es tal, sino un ruego en demanda de un milagro.

No obstante, la definición de las especificaciones y el establecimiento de las condiciones-límite de una decisión importante, no pueden basarse en *hechos* sino en interpretaciones personales. Son, por lo tanto, juicios arriesgados.

Cualquiera puede adoptar una falsa decisión..., en rigor, todo el mundo se equivoca alguna vez. Pero nadie debe tomar una decisión que a simple vista no satisface las condiciones-límite.

3. Nuestro punto de partida ha de ser lo correcto, más que lo aceptable —sobre todo si tenemos tazón—, ya que a la postre tendremos que llegar a un compromiso. Pero si desconocemos la correcta respuesta a las especificaciones y las condiciones-límite, no distinguiremos el compromiso correcto del erróneo... y desembocaremos en un desacertado compromiso.

Esto lo aprendí en 1944, cuando realicé mi primer trabajo importante como consultor, un estudio de la estructura administrativa y los sistemas de conducción de la General Motors Corporation. Alfred P. Sloan hijo, entonces presidente del directorio y principal ejecutivo de la compañía, me llamó a su despacho, al comienzo de mi tarea y me dijo: *No le diré lo que debe estudiar y escribir, ni tampoco cuáles habrán de ser sus conclusiones. Eso es cosa suya. Me concretaré a recomendarle que ponga por escrito lo que usted juzgue correcto. No se preocupe de nuestras reacciones, ni se detenga a pensar si esto o aquello nos agrada o disgustará. Sobre todo, no se inquiete por el compromiso que tornaría aceptables sus recomendaciones. No hay en esta compañía un solo ejecutivo que no sea capaz de concebir toda clase de compromisos, sin ayuda de usted. Sin embargo, ninguno de ellos podrá llegar al compromiso "correcto", a menos que usted previamente les aclare qué es lo "correcto".* Creo que todo ejecutivo, en trance de meditar sobre una decisión, debería escribir con luz de neón ante sí las palabras de Sloan.

El presidente Kennedy aprendió esta lección a través del fiasco de la Bahía de

Cochinos. Ello, en gran parte, explica su triunfo, dos años más tarde, en la crisis de los proyectiles nucleares cubanos. Su implacable insistencia en establecer las condiciones-límite a que debía ajustarse su decisión, le dio la clave del compromiso que podría aceptar —o sea, el tácito abandono, por parte de los Estados Unidos, de su exigencia de inspección terrestre, innecesaria ya, después de los reconocimientos aéreos— y de aquello sobre lo que debía hacer hincapié, es decir, el desmantelamiento y retorno a la Rusia soviética de los proyectiles.

Porque hay dos tipos de compromisos. Uno se halla expresado en el antiguo proverbio: *Medio pan es mejor que ninguno*. Y el otro, en la historia bíblica del *Juicio de Salomón*, claramente basada en la comprobación de que *medio niño es peor que ninguno*. En el primer ejemplo se cumplen, a pesar de todo, las condiciones-límite: el pan tiene por objeto alimentar y medio pan, al fin y al cabo, también alimenta. Pero medio niño no satisface las condiciones-límite, ya que no es la mitad de una criatura viviente y en vías de desarrollo, sino un cadáver partido en dos.

Preocuparse por lo que es aceptable y por lo que sería mejor que no dijéramos para no provocar resistencia, es una infructuosa pérdida de tiempo, porque las cosas que más nos desvelan nunca ocurren. Por el contrario, las objeciones y dificultades que nadie previó suelen surgir imprevistamente ante nosotros casi como obstáculos insalvables. En otras palabras, nada ganamos con preguntarnos al comienzo: *¿Qué es aceptable?* Porque mientras buscamos la contestación, pasamos por alto las cosas más importantes y, por lo general, perdemos la oportunidad de hallar una respuesta efectiva y, más aún, la de encontrar una réplica ideal.

4. La conversión de la decisión en acto es el cuarto elemento fundamental en la toma de decisiones. En tanto la fijación de las condiciones-límite es la parte más difícil en la toma de decisiones, la transformación de éstas en realidades es la que habitualmente exige más tiempo. Con todo, ninguna decisión será efectiva, a menos que el compromiso de actuar esté implícito en ella desde el principio.

En rigor, toda decisión existe realmente cuando alguien se responsabiliza de llevarla a cabo a través de sus etapas específicas. Mientras ello no ocurre, sólo hay buenas intenciones.

Lo malo de muchos planes escritos, sobre todo en el campo de los negocios, es que no contienen compromisos

de acción, ni encomiendan a nadie la responsabilidad y la tarea concreta de realizarlos. No es extraño, entonces, que los empleados de las organizaciones suelen juzgar cínicamente tales declaraciones, cuando no las toman por enumeraciones de lo que sus directivos, en realidad, no van a hacer.

Antes de convertir una decisión en acto, hay que responder a las siguientes preguntas: *¿Quiénes deben ser informados de esta decisión? ¿Qué plan de acción hay que adoptar? ¿Quiénes han de llevarla a cabo? y ¿Cómo debe ser el plan para que las personas elegidas “puedan” ejecutarlo?* La primera y la última de estas preguntas son a menudo pasadas por alto... con funestos resultados.

Una historia, ya legendaria entre los investigadores operacionales, ilustra sobre la importancia de la pregunta: *¿Quiénes deben ser informados?* Un gran fabricante de equipos industriales resolvió hace varios años suspender la manufactura de cierto modelo. Durante mucho tiempo había sido éste un equipo estándar dentro de determinada línea de máquinas-herramienta, muchas de las cuales seguían en uso. Resolvió, por lo tanto, continuar vendiendo dicho modelo como artículo de reposición, a quienes contaban con equipo antiguo, durante tres años más, para luego suspender su fabricación y venta. Los pedidos del mencionado artículo, que habían ido menguando año tras año, aumentaron al solicitar los clientes antiguos el envío de reposiciones en la fecha límite para su adquisición. Ahora bien, como nadie se preguntó: *¿Quién debe ser informado?*, ninguno comunicó la noticia al empleado del departamento de compras encargado de adquirir las piezas integrantes de dicho modelo. Como el empleado tenía la orden de comprar tales piezas según el promedio de pedidos y nadie modificó sus instrucciones, cuando llegó el momento de suspender la manufactura del artículo en cuestión la empresa tenía en sus depósitos material suficiente para seguir fabricando aquella máquina-herramienta durante ocho o diez años más. Por último, las piezas fueron liquidadas con grandes pérdidas.

Por otra parte, la acción debe adecuarse a la capacidad de quienes la concretarán.

Cierta compañía de productos químicos se halló en años recientes con grandes fondos bloqueados en dos países de África occidental. Resolvió, en consecuencia, proteger su dinero, invirtiéndolo en negocios locales que, a la vez que contribuirían a fortalecer las economías de los dos países, no requerían importaciones y, de tener éxito, podrían venderse a inversores nativos cuando se normalizara el envío de remesas. Para consolidar tales empresas desarrolló la compañía un sencillo proceso químico de preservación de cierta fruta tropical, producto básico en las dos naciones, que hasta entonces había sufrido gran deterioro en su tránsito a los mercados occidentales.

El negocio benefició a los dos países. Pero, en uno de ellos, el gerente local lo organizó de tal manera, que exigía una conducción muy hábil y, sobre todo, un nivel técnico no muy fácil de obtener en el África occidental. En la otra nación, en cambio, el gerente evaluó concienzudamente la capacidad del personal que en el futuro tendría que dirigir la empresa y trabajó duramente en la simplificación del proceso industrial y en la faz empresarial, cubriendo los cargos desde el principio con nativos, en toda la escala jerárquica.

Pocos años después, al ser posible, de nuevo, la transferencia de fondos desde aquellos dos países, no hubo compradores para la primera empresa, a pesar de su floreciente estado, debido a la carencia de personal técnico idóneo y de directivos capaces en el ámbito local. De modo que hubo de ser liquidada con grandes pérdidas. En el segundo país, tal fue el número de los empresarios nativos interesados en la compra de la empresa que la compañía pudo repatriar el capital invertido, además de obtener sustanciales ganancias.

Los procesos de fabricación y las organizaciones eran, esencialmente, idénticos. Pero, en el primer país nadie se había preguntado: *¿Qué clase de gente tenemos a mano para hacer efectiva nuestra decisión? ¿Y qué son capaces de realizar?* Por consiguiente, la decisión en sí misma fracasó.

Todo esto adquiere doble importancia cuando las personas han de cambiar de conducta y hábitos o actitudes, para transformar una decisión en un acto efectivo. Entonces debemos asegurarnos, no sólo de que la responsabilidad por la acción esté claramente asignada y que los responsables de ella sean capaces de llevarla a cabo, sino también de que sus criterios, sus pautas de ejecución y sus incentivos han cambiado simultáneamente. De lo contrario, el personal se enzarzará en un paralizante y emocional conflicto interno.

La decisión de Theodore Vail, según la cual el objetivo del Bell System era servir al público, habría quedado, tal vez, en letra muerta, sin las normas que él trazó para calibrar el trabajo de conducción. Antes de Vail cada gerente había sido juzgado de acuerdo con el rendimiento económico de su unidad o, por lo menos, según los costos. Las nuevas pautas hicieronles aceptar rápidamente otras metas.

Contrasta palmariamente con este ejemplo el reciente fracaso de un brillante presidente de compañía y alto ejecutivo, al reestructurar, según nuevos propósitos, una antigua, grande y orgullosa compañía norteamericana. Todo el mundo estaba de acuerdo en que las reformas eran necesarias. Después de actuar muchos años como líder de su industria, la compañía comenzó a mostrar claros síntomas de anquilosamiento. En casi todas las áreas, importantes y secundarias, nuevos competidores, pequeños, pero más agresivos, la estaban superando. Mas, para imponer las nuevas ideas, el presidente promovió a los principales portavoces de la vieja guardia a los cargos más altos y mejor remunerados... especialmente a las tres vicepresidencias ejecutivas recién creadas. De modo que el personal de la compañía pensó: *Esto significa que no harán nada.*

Si se premia a quienes hacen todo lo contrario de lo que exigen las nuevas circunstancias, todo el mundo concluye en que los de arriba, en realidad, aprueban ese opuesto curso de acción.

No todos pueden, como Vail, impregnar de espíritu ejecutivo a la propia decisión. Pero cualquiera es capaz de pensar en los compromisos de acción inherentes a una determinada decisión, en las nuevas tareas que ésta genera y en las personas con que cuenta para llevarla a cabo.

5. Finalmente, cada decisión ha de contar con su propio *realimentador*, que le permitirá poner a prueba, contrastándolas con la realidad, las posibilidades en ella latentes.

Las decisiones provienen de los hombres. Y los hombres somos falibles. Aun en las mejores circunstancias nuestras obras no duran mucho. Incluso la mejor decisión es muy probable que resulte errónea y, aun la más efectiva, caduca con el tiempo.

Para documentarlo bastan las decisiones tomadas por Vail y Sloan. A despecho de su imaginación y osadía, sólo una de las concebidas por Vail sigue siendo válida y es aplicable aún en la forma en que él la delineó: aquella que afirmaba que el objetivo del Bell System era servir al público. El carácter de inversión inherente a la acción corriente AT & T hubo de ser drásticamente modificado en la década del cincuenta, a causa del surgimiento de los bancos de pensionados-inversores y las cajas mutuales como nuevos canales de inversión para la clase media. Aun cuando los Laboratorios Bell han conservado su descolante posición, los avances científicos y tecnológicos — sobre todo la tecnología espacial e inventos tales como el rayo láser— han demostrado duramente que ninguna empresa de comunicaciones, por grande que sea, puede satisfacer sus propias necesidades tecnológicas y científicas. Por lo demás, el desarrollo de la tecnología torna probable —por primera vez en setenta y cinco años— que nuevos sistemas de telecomunicaciones compitan seriamente con el teléfono en el futuro y que en las más importantes áreas de las comunicaciones, esto es, la de la información y transmisión de datos, ningún sistema pueda mantener la primacía y mucho menos el monopolio que ha ejercido Bell en la propagación de la voz a larga distancia. Y, en tanto la regulación sigue siendo necesaria para la supervivencia de las compañías privadas de telecomunicaciones, la que Vail tanto bregó por imponer, o sea, la reglamentación a cargo de cada estado, resulta cada vez más inadecuada a la realidad de un sistema nacional y, en rigor, universal. Pero la inevitable —y necesaria— reglamentación, por parte del gobierno federal, no se ha realizado a través del Bell System, sino mediante uno de esos procesos dilatorios que Vail hubiese eludido cuidadosamente.

En lo que atañe a la descentralización implantada por Sloan en la General Motors, sigue en pie... pero es cada vez más evidente que deberá ser objeto de un nuevo estudio a breve plazo. Los principios básicos de su sistema fueron modificados y revisados muchas veces, desdibujándose hasta quedar irreconocibles. Las divisiones automotrices autónomas, por ejemplo, ejercen cada vez menos un control cabal sobre los procesos de fabricación y montaje y son, por lo tanto, en menor medida, responsables de los resultados. La fabricación independiente de coches, desde el Chevrolet hasta el Cadillac, hace tiempo ha dejado de representar mayores precios en los modelos, según fueron diseñados por Sloan. Sobre todo, Sloan organizó una compañía nacional... que, aunque pronto estableció subsidiarias en el extranjero, siguió siendo tal por su disposición general y su estructura administrativa. Pero la General Motors es actualmente, sin lugar a duda, una compañía internacional. Sus mayores posibilidades de desarrollo y sus mejores oportunidades se hallan cada vez más fuera de los Estados Unidos, especialmente en Europa. Y sobrevivirá y prosperará únicamente si se organiza según principios internacionales. La obra realizada por Sloan en 1922 tendrá que ser rehecha en breve... Es previsible que ello se torne urgente tan pronto la industria entre en un período de dificultades económicas. Y si no es reestructurada drásticamente, es probable que la solución de Sloan se convierta en una piedra en el cuello de la General Motors y en un creciente obstáculo para su progreso.

Cuando el general Eisenhower fue elegido presidente, su predecesor, Harry S. Truman, dijo: *Pobre Ike. Cuando era general, daba una orden y ésta era cumplida. Ahora se sentará en este gran despacho, dará órdenes y no pasará nada.*

La razón por la cual *no pasará nada*, no estriba, sin embargo, en el hecho de que un

general tenga más autoridad que un presidente, sino en que los organismos militares saben desde hace largo tiempo el fútil destino que aguarda a todas las órdenes. Por eso idearon un *realimentador* para verificar su cumplimiento. Desde antiguo comprendieron que el *realimentador* más seguro consiste en ir a ver, uno mismo, qué pasa. Los informes —únicos elementos que habitualmente manipula un presidente— no ayudan mucho.⁵ Todos los servicios militares saben desde hace largo tiempo que el oficial que da una orden ha de comprobar por sí mismo su cumplimiento. Por lo menos, envía a uno de sus ayudantes... Jamás confía en lo que le dice el subalterno a quien impartió la orden. Y no porque desconfíe de éste, sino porque la experiencia le ha enseñado a dudar de las comunicaciones.

Por eso se espera de todo comandante de batallón que vaya a probar la comida de sus hombres. Por supuesto podría leer el menú y hacerse servir este o aquel plato. Pero no. Se aguarda de él que vaya al salón del rancho y extraiga la comida de la misma olla de la que se sirve a los soldados.

Con el advenimiento de la computadora esto ha de adquirir aun más importancia, porque el hombre de decisiones, muy probablemente, se hallará todavía más apartado del teatro de la acción. A menos que acepte como cosa corriente que le conviene ver con sus propios ojos lo que ocurre fuera, estará cada vez más divorciado de la realidad. La computadora maneja tan sólo abstracciones y éstas son de fiar únicamente cuando de continuo se las contrasta con las cosas concretas. De lo contrario, es muy probable que nos desorienten.

Mirar las cosas con nuestros propios ojos es, por otra parte, la mejor si no la única manera de comprobar si los supuestos de una decisión siguen siendo válidos o son ya obsoletos y han de ser sometidos a revisión. Por otra parte, debemos pensar que todo supuesto, tarde o temprano, envejece. La realidad nunca se detiene mucho tiempo.

El no ir a ver qué pasa es característico de quienes persisten en un curso de acción ya inadecuado y que ni siquiera es racional. Esto rige tanto para las decisiones empresarias como para las estatales. Y explica el fracaso de la política europea de posguerra de Stalin pero, también, la incapacidad de los Estados Unidos de ajustar su política a las realidades de la Europa de de Gaulle y la tardía comprensión, por parte de Gran Bretaña, de la realidad del Mercado Común Europeo.

Nuestro *realimentador* requiere información organizada: cifras e informes. Pero, a menos que lo sustentemos directamente en la realidad —es decir, que nos impongamos

una disciplina y vayamos a ver qué pasa— nos condenaremos a un estéril dogmatismo, el cual, a su vez, nos conducirá a la ineffectividad.

Éstos son los elementos fundamentales, en el proceso de toma de decisiones. Pero, ¿qué ocurre con la decisión en sí misma?

Notas:

¹ Compañía depositaria de acciones de otras empresas.

² American Telephone & Telegraph.

³ Preferimos aquí los ejemplos de empresas privadas porque pueden ser observados en una perspectiva lo suficientemente reducida como para ser comprendidos con facilidad... Por el contrario, la mayor parte de las decisiones políticas oficiales requieren considerables aclaraciones de orden circunstancial, histórico y político. No obstante, estos ejemplos son lo suficientemente amplios como para mostrar estructuras. Pero las decisiones gubernamentales, militares, hospitalarias o universitarias, ejemplifican idénticos conceptos, según demostraremos en las posteriores secciones de este capítulo y en el siguiente.

⁴ New York, Doubleday, 1964.

⁵ Esta era una norma militar establecida ya en la más remota antigüedad... Tucídides y Jenofonte la daban por sentada, al igual que los más antiguos textos de guerra y el propio César.

DECISIONES EFECTIVAS

Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias cosas. Y, rara vez, una opción entre lo correcto y lo incorrecto. A lo más, es una elección entre lo *casi correcto* y lo *casi erróneo*... pero, mucho más a menudo, es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que, probablemente, se hallan a igual distancia de la verdad.

La mayoría de los libros sobre toma de decisiones aconsejan al lector: *Primero indaga los hechos*. Pero, todo ejecutivo habituado a adoptar decisiones efectivas sabe que nadie parte de un hecho, sino que todos partimos de una opinión. Y una opinión, por supuesto, no es más que una hipótesis y, como tal, una cosa sin valor, a menos que se la contraste con la realidad. Antes de determinar qué es un hecho hemos de decidir sobre el criterio de pertinencia, especialmente sobre la pauta a aplicar. Éste es el eje de la decisión efectiva y, en general, su aspecto más discutible.

Por último, la decisión efectiva no emana, como muchos textos sobre toma de decisiones proclaman, de un consenso sobre los hechos. El entendimiento en que se apoya toda decisión correcta es fruto del choque y conflicto de opiniones divergentes y de un serio análisis de alternativas opuestas.

Llegar al hecho en seguida es imposible. Porque no hay hecho alguno, mientras no dispongamos de un criterio de pertinencia. Los eventos, en sí mismos, no son hechos.

En física, el sabor de una sustancia no es un hecho. Tampoco lo fue hasta muy recientemente el color. En

materia culinaria, el sabor es un hecho de suprema importancia y en pintura importa el color. La física, el arte culinario y la pintura otorgan pertinencia a cosas distintas. Por consiguiente, cada una juzga como *hecho* a una cosa diferente.

Pero el ejecutivo eficiente sabe, también, que nadie va en busca de los hechos antes de tener una opinión. Y no hay nada de malo en ello. Porque se supone que la gente experimentada en una área determinada debe de tener alguna opinión. Quien, después de haber actuado durante largo tiempo en determinado sector, carece de opinión, revela tener ojos muy poco observadores y una mente perezosa. La gente, en consecuencia, arranca siempre de una opinión. Pedirle que previamente indague los hechos resulta, incluso, pernicioso. Porque entonces, simplemente, hará lo que todo el mundo está siempre demasiado dispuesto a hacer, o sea, buscará hechos que encajen en las definiciones previamente elaboradas. Y nadie deja nunca de hallar los hechos que aguarda. Todo buen estadígrafo lo sabe. Por eso desconfía de las cifras... Conozca o desconozca a quien las baraja, se muestra cauteloso.

El único método riguroso y, también, el único que nos permite poner a prueba las opiniones, contrastándolas con la realidad, es el que se basa en el claro convencimiento de que la opinión es previa al hecho... y considera que así debe ser. En consecuencia, es evidente que el punto de partida estriba en una hipótesis no probada: único punto de arranque correcto, tanto en la ciencia como en la toma de decisiones. Respecto de las hipótesis, sabemos que no hay que argüir, sino probar, esto es, discernimos entre las defendibles y, por lo tanto, dignas de seria consideración y las que han de ser eliminadas después de una primera confrontación con la realidad observable.

El ejecutivo eficiente estimula las opiniones. Pero insiste en que sus portavoces mediten a fondo sobre lo que indique la *experiencia*, es decir, su confrontación con la realidad. Por consiguiente, se pregunta: *¿Qué debemos hacer para probar la validez de esta hipótesis? ¿Qué hechos la sustentan?* Y adopta el hábito —y lo impone a quienes trabajan con él— de estudiar exhaustivamente lo que es necesario observar, estudiar y probar. Insta al sostenedor de una opinión a que asuma, también, la responsabilidad de definir el aporte real que la misma puede significar y que debe esperarse de ella.

Tal vez la pregunta crucial sea: *¿Cuál es el criterio de pertinencia?* En general, éste depende de una precisa evaluación del asunto en juego y de la decisión que ha de tomarse. Siempre que analizamos la forma en que fue lograda una decisión realmente correcta y efectiva, descubrimos que la mayor parte del tiempo se empleó en el hallazgo

de un cartabón apropiado.

Así obró, por supuesto, Vail. De ahí su tan efectiva decisión, según la cual el buen servicio era la razón de ser del Bell System.

El efectivo hombre de decisiones da por sentado que el cartabón tradicional no es el más conveniente. De lo contrario, no habría que adoptar, generalmente, nuevas decisiones, ya que bastaría con un simple retoque. El cartabón tradicional se ajusta siempre a decisiones pretéritas. El hecho de que sea indispensable reemplazarlo indica, por lo común, que ya no es pertinente.

Que el sistema de adquisiciones e inventarios de las fuerzas armadas de los Estados Unidos era inadecuado lo sabíamos desde la guerra de Corea. A despecho de los numerosos estudios realizados, las cosas fueron de mal en peor. Sin embargo, cuando Robert McNamara fue designado secretario de Defensa por el presidente Kennedy, desafió las pautas vigentes en materia inventarial y de adquisiciones militares, basadas en cifras globales de dólares y objetos requeridos. Mr. McNamara identificó y separó los escasos renglones —quizás el 4% del total de rubros— que absorben el 90% o más del total de dólares requeridos. Luego localizó los pocos renglones —también, probablemente, el 4%— que comprenden el 90% de los pertrechos militares. Como algunos renglones pertenecen a las dos áreas, la lista de artículos críticos ascendió al 5% ó 6% del total, sea en dólares o en número de artículos. McNamara insistió en que cada uno debía ser considerado separadamente y en sus menores detalles. Al resto, es decir, al 95%, poco más o menos, de los artículos que no gravitan ni en la masa total de dólares, ni en el dispositivo militar, resolvió encararlos como excepciones, esto es, juzgarlos según un cálculo de probabilidades y promedios. La nueva política hizo posible muy efectivas decisiones en el ámbito de las adquisiciones, del sistema inventarial y la logística.

La mejor manera de hallar el exacto sistema de evaluación es, insistimos, salir a comprobar si rige el *realimentador* mencionado anteriormente... única base de apoyo de toda decisión.

En la mayor parte de los asuntos de personal, por ejemplo, los eventos son medidos según *promedios*: número de accidentes que producen pérdidas de tiempo, por cada cien empleados, porcentaje de ausentismo en la fuerza total de trabajo o promedio de enfermedad cada cien personas. Pero el ejecutivo que sale a mirar con sus propios ojos pronto advertirá que necesita un nuevo cartabón. Los promedios son útiles para las compañías de seguro, pero no tienen sentido y, en verdad, desorientan en cuanto a las decisiones sobre personal.

La gran mayoría de los accidentes ocurren en uno o dos sectores de las plantas. Casi todo el ausentismo se produce en un solo departamento. Incluso las enfermedades que lo provocan, sabemos ahora que no se expanden en forma proporcional, sino que se concentran en un muy reducido sector de la fuerza de trabajo, es decir, en el de las jóvenes solteras. Las medidas adoptadas de acuerdo con los promedios —verbigracia, las típicas campañas de seguridad que abarcan toda la planta— no producen los efectos deseados y, a veces, agravan la situación.

Similarmente, por no haber salido a ver qué pasaba, los industriales del automóvil no fueron capaces de advertir a tiempo la necesidad de que sus ingenieros hicieran coches más seguros. Las compañías de automóviles se

limitaron a aplicar convencionales promedios basados en el número de accidentes por millas de coches o pasajeros. Si hubieran salido a verificar los hechos habrían comprendido que era urgente medir la gravedad de las heridas corporales causadas por los choques. Y ello les hubiese sugerido la necesidad de complementar sus campañas de seguridad con recaudos que tornasen menos peligrosos los accidentes, o sea, mediante cambios en los diseños de los coches.

El hallazgo de una pauta adecuada no es, por lo tanto, una operación matemática, sino un arriesgado dictamen.

Cada vez que debemos juzgar algo hemos de contar con varias opciones. Un juicio en el que sólo podemos decir *sí* o *no*, no es un juicio en absoluto. Solamente cuando hay alternativas podemos confiar en percibir lo que, realmente, se halla en juego.

El ejecutivo eficiente, en consecuencia, insiste en la necesidad de las opciones de medición... para poder elegir la que estime más conveniente.

Hay muchas maneras de evaluar una proposición sobre inversión de capital. Una de ellas sólo atiende a la extensión del lapso a transcurrir para recuperar el capital invertido. Otra calcula únicamente las utilidades proporcionales. Una tercera sólo toma en cuenta el valor inmediato de los beneficios esperados de la inversión, etc. El ejecutivo eficiente no se contenta con ninguna de estas pautas convencionales, por más énfasis que ponga su departamento contable en convencerlo de que ésta o aquella es la más *científica*. Aunque sólo sea por experiencia sabe que cada uno de estos análisis muestra un aspecto distinto del problema de inversión de capital. Hasta no haber indagado todas las posibilidades de la decisión que ha de tomar no puede, realmente, saber cuál de esos sistemas de análisis y evaluación se adecua mejor al específico problema de inversión de capital que ha de afrontar. Por mucho que ello moleste a su contador, el ejecutivo eficiente insistirá en que la inversión se estudie en sus tres aspectos, para poder decir al final: *“Esta” pauta es la que más se ajusta a “esta” decisión.*

En tanto no hayamos considerado las tres opciones nos hallaremos a oscuras.

Ello explica debidamente por qué el efectivo hombre de decisiones deliberadamente desprecia el segundo gran mandamiento de los textos sobre toma de decisiones, provocando más discordia y desacuerdo que consenso.

Las decisiones ejecutivas no pueden ser adoptadas por aclamación. Por el contrario, deben surgir exclusivamente del choque de opiniones, del diálogo de opuestos criterios y de la opción entre diferentes puntos de vista. La regla básica de la toma de decisiones establece que éstas surgen únicamente de la discrepancia.

Se dice que Alfred P. Sloan expresó ante uno de sus comités de alto nivel: *Caballeros, estimo que estamos todos de acuerdo, respecto de esta cuestión.* Todo el mundo, en torno de la mesa, asintió con la cabeza. *Entonces,* prosiguió Mr. Sloan, *propongo diferir la discusión de este asunto para una próxima reunión. Así tendremos tiempo de disentir y, acaso, de entender, en parte, su contenido.*

Sloan era cualquier cosa menos un *instintivo* hombre de decisiones. Siempre subrayaba la necesidad de contrastar las opiniones con los hechos y de asegurarse de no comenzar con las conclusiones y buscar luego la realidad que las sustente. Pero sabía que toda correcta decisión proviene de un adecuado disconformismo.

Cada uno de los más efectivos presidentes norteamericanos empleó un método propio para promover el desacuerdo que ha de conducir a una eficiente decisión. Lincoln, Theodore Roosevelt, Franklin D. Roosevelt, Harry Truman —cada uno a su manera— fomentaron las desinteligencias necesarias para lograr *algún atisbo de lo que ha de ser la decisión*. Sabemos que Washington odiaba los conflictos y las reyertas y quería un gabinete único. No obstante, para informarse de las necesarias diferencias de enfoque en los asuntos importantes, requería la opinión de Hamilton y Jefferson.

Quizás el presidente que mejor captó la necesidad del desacuerdo organizado fue Franklin D. Roosevelt. Cada vez que afrontaba un asunto importante, solía llamar aparte a uno de sus ayudantes para decirle: *Quiero que trabaje en esto para mí... pero en secreto*. (De esta manera, según Roosevelt sabía muy bien, todo el mundo, en Washington, se enteraría de aquello inmediatamente.) En seguida Roosevelt llamaba aparte a varios otros funcionarios que discrepaban con el primero y, luego de encargarles la misma faena, les encargaba, también, obrar *con la más absoluta reserva*. En consecuencia, podía estar razonablemente seguro de que el asunto sería estudiado en todas sus facetas antes de serle, por último, presentado. Y tenía la certeza de no caer en la trampa de la preconcebida conclusión de alguno, en particular.

Esta práctica fue severamente criticada como execrable expediente administrativo, por el único *administrador profesional* del gabinete de Roosevelt, su secretario del Interior, Harold Ickes, cuyo diario abunda en diatribas contra las *sucias, indiscretas y traidoras* actitudes del presidente. Pero Roosevelt sabía que la principal tarea de un presidente norteamericano no es de índole administrativa, sino que consiste en la adopción de una política y en la toma de decisiones correctas. Y ambas cosas se logran mejor basándose en la *actuación de la parte contraria*, para usar los términos con que designan los abogados su método para conocer los hechos reales en las disputas y estar seguros de que presentan en la Corte los aspectos más importantes de un asunto.

Hay tres principales motivos para insistir en el desacuerdo.

Primero: es la única manera de evitar que el hombre de decisiones sea aprisionado por la organización. Todo el mundo pide algo al individuo que adopta decisiones. Y cada uno de los que solicitan es un postulante especial que trata —a menudo de muy buena fe— de lograr lo que desea. Esto rige tanto para el presidente de los Estados Unidos, como para el más junior de los ingenieros dedicados a modificaciones de diseños.

El único modo de zafarse de la maraña de los pedidos personales y las nociones preconcebidas estriba en la discusión, documentación y análisis profundo de todas las discrepancias.

Segundo: porque únicamente el desacuerdo ofrece alternativas a una decisión. Y una decisión sin alternativa es un lance desesperado, por más a fondo que se lo estudie. Siempre existe la posibilidad de que la decisión fracase... ya porque es errónea desde el principio, ya porque algún cambio en las circunstancias la torna inapropiada. Si hemos analizado a fondo las alternativas durante el proceso previo a la toma de decisión, tenemos en qué apoyarnos y contamos con algo ya pensado, estudiado y comprendido. De lo contrario, es muy posible que vacilemos y nos dejemos vencer por el desaliento, cuando la realidad demuestre la inoperancia de nuestra decisión.

En el capítulo anterior me referí al Plan Schlieffen del ejército alemán, en 1914, y al primitivo programa económico del presidente Roosevelt. Ambos fueron refutados por los hechos en el preciso instante en que debían entrar en vigencia.

El ejército germano nunca se recobró, ya que no fue capaz de formular un nuevo concepto estratégico. De modo que pasó de una mala improvisación a otra. Esto era inevitable, porque durante veinticinco años el Estado Mayor no había considerado ningún posible sustituto del Plan Schlieffen. Toda su pericia la había volcado en la elaboración pormenorizada de ese plan maestro. Cuando éste cayó hecho trizas, nadie pudo ofrecer otra cosa en qué apoyarse. A pesar de sus sólidos conocimientos estratégicos, los generales no tuvieron más remedio que improvisar, o sea, planificar a escape, ya en una dirección, ya en otra, sin comprender, realmente, lo que hacían.

Otro hecho ocurrido en 1914 nos muestra cuán peligroso es no contar con una alternativa. Después de ordenar la movilización, el zar de Rusia cambió de idea: llamó a su jefe de Estado Mayor y le pidió que la suspendiera. *Majestad*, respondió el general, *es imposible. No hay ningún plan para detenerla una vez comenzada*. No creo que, necesariamente, la primera guerra mundial hubiera sido evitada, de frenar los rusos a último momento su maquinaria militar. Pero habría existido una postrera oportunidad de recobrar la cordura.

En contraste con este ejemplo, el presidente Roosevelt, que en los meses previos a su asunción del mando cimentó su campaña electoral en el slogan de la economía ortodoxa, contaba con un equipo de gente muy capaz — el posterior *trust de cerebros*—, consagrado al otro término de la alternativa, es decir, a la elaboración de una política radical basada en las proposiciones de los antiguos *progresistas*¹, que aspiraban a grandes reformas sociales y económicas. Cuando el colapso del sistema bancario demostró que la economía ortodoxa equivalía a un suicidio político, Roosevelt tenía ya listo el otro término de la alternativa. Disponía, por consiguiente, de un sistema.

Sin embargo, cuando no contaba con una alternativa ya preparada, también Roosevelt se desconcertaba por completo, como el Estado Mayor alemán o el zar de Rusia. Al asumir la presidencia Roosevelt estaba comprometido con la convencional teoría prevaleciente en el siglo XIX sobre economía internacional. Entre su elección, en noviembre de 1932 y su toma del poder, en marzo del año siguiente, se fue a pique la economía internacional, de la misma manera que anteriormente la del país. Roosevelt lo percibió claramente, pero como no disponía de una alternativa quedó reducido a una impotente improvisación. Incluso un hombre tan ágil y capaz como el presidente Roosevelt, anduvo a tientas en aquello que, de pronto, se convirtió en una densa niebla, en medio de la cual osciló, desconcertado, entre uno y otro extremo, como cuando torpedeó la Conferencia Económica de Londres y no pudo menos de caer prisionero de los hipócritas horteras de la economía y sus panaceas, tales como la devaluación del dólar o la remonetización de la plata, dos remedios totalmente inadecuados para los problemas de entonces.

Un ejemplo aun más palmario lo ofreció el plan de Roosevelt para manipular la Corte Suprema de Justicia, después de su arrolladora victoria electoral de 1936. Cuando su plan halló fuerte oposición en el Congreso, al que Roosevelt creía controlar, éste carecía de alternativa. De resultas de ello, no sólo fracasó su plan de reforma de la Corte, sino que perdió el control de la política interna... a despecho de su enorme popularidad y sus masivas mayorías.

Sobre todo, la discrepancia es un necesario estímulo para la imaginación. Sin duda no se requiere mucha para dar con la correcta solución de un problema. Pero esto sólo rige en las matemáticas. Los asuntos realmente inciertos, como los que maneja un ejecutivo —sea en la esfera política, económica, social o militar—, exigen soluciones creativas, capaces de suscitar nuevas situaciones. Ello implica que necesitamos imaginación: una nueva y distinta manera de percibir y comprender.

Admito que no abundan las personas de gran imaginación. Pero tampoco son tan escasas como generalmente se cree. No obstante, la imaginación ha de ser alentada y desafiada. De lo contrario, permanece latente y arrumbada. La discrepancia, sobre todo cuando nos obliga a razonar sobre ella y a analizarla y documentarla, es el más efectivo estímulo que se conoce.

Poca gente posee la habilidad de Humpty-Dumpty para imaginar un número increíble de cosas antes del desayuno. Y son menos aún quienes igualan la imaginación de Lewis Carroll, el creador de Humpty-Dumpty y autor de *Alicia en el país de las maravillas*. Pero hasta los niños más pequeños tienen la imaginación suficiente para solazarse con Alicia. Y, según afirma Jerome S. Bruner², incluso un niño de ocho años comprende en un relámpago que 4×6 es igual a 6×4 , pero que un *blind Venetian* no es lo mismo que una *Venetian blind*.³ He aquí un ejemplo de perspicacia imaginativa. Innumerables decisiones adultas son tomadas pensando que un *blind Venetian* es igual a una *Venetian blind*.

Refiere una antigua historia que un isleño de los mares del sur, a su regreso de un viaje a Occidente, durante la época victoriana, dijo a sus compatriotas que los occidentales carecían de agua en sus casas y edificios. En su isla nativa fluía aquélla a través de troncos huecos y era claramente visible. En la ciudad occidental el agua, transportada por caños, sólo aparecía, por supuesto, al girar el grifo. Pero nadie había explicado al visitante cómo funcionaba aquél.

Siempre que oigo esta anécdota, pienso en la imaginación. A menos que giremos el *grifo*, no se mostrará. El grifo, en este caso, es la discusión, el desacuerdo disciplinado.

El efectivo hombre de decisiones, por lo tanto, organiza el desacuerdo. Éste lo protege contra lo aparente, pero falso e incompleto, le ofrece alternativas que le permiten escoger, adoptar decisiones y no extraviarse en la niebla cuando alguna de ellas resulta deficiente o errónea y estimula su imaginación y la de sus colaboradores. El desacuerdo convierte lo aparente en verdadero y esto en una buena decisión.

El efectivo hombre de decisiones no da por sentado desde el principio que cierto curso de acción es correcto y los demás inconvenientes. Tampoco piensa: *Yo tengo razón. Él está equivocado*. Desde el primer momento se empeña en comprender por qué la gente discrepa.

El ejecutivo eficiente sabe, por supuesto, que está rodeado de necios y embrollones. Pero no por eso supone que quien no acepta lo que él estima claro y obvio es un necio o un pillo. Considera que, a menos que se pruebe lo contrario, debemos pensar que todo inconformista es razonablemente inteligente y razonablemente justo. En consecuencia, hemos de presumir que ha arribado a una conclusión obviamente errónea, porque tiene los ojos puestos en otra realidad y está enfocando un problema distinto. El ejecutivo eficiente se pregunta, pues, *¿cómo vería este hombre las cosas, desde una posición sostenible, racional e inteligente?* Ante todo, trata de *comprender*. Sólo después de haber comprendido intenta aclarar quién tiene razón y quién está equivocado.⁴

En un estudio jurídico bien organizado, al principiante recién salido de la universidad se le encarga bosquejar la defensa más vigorosa posible del cliente del otro abogado. He aquí la acción más inteligente que cabe realizar, antes de sentarse a trabajar en la defensa del cliente propio. Al fin y al cabo, debemos suponer que el letrado de la parte contraria conoce también su oficio. Además, es la mejor escuela para un flamante abogado. Ella le enseña a no decir en seguida: *Sé por qué mi cliente tiene razón*. Y lo impele a averiguar qué sabe, ve o considera probable la otra parte, para creer que tiene razón. También le demuestra que tiene que considerar las dos posiciones como los dos términos de una alternativa. Sólo entonces es probable que comprenda su propio caso. Podrá, pues, sostenerlo vigorosamente ante el tribunal y convencer a éste que debe preferirlo al otro término de la alternativa, o sea, al defendido por la parte contraria.

De más está decir que no es éste el sistema adoptado por la mayor parte de nosotros, seamos o no ejecutivos. Casi todos desde el principio estimamos que la nuestra es la única manera de juzgar las cosas.

Los ejecutivos norteamericanos del acero jamás se preguntaron: *¿Por qué se molestan tanto los sindicalistas cuando pronunciamos la palabra featherbedding?*⁵ Los sindicalistas, a su vez, tampoco se preguntaron nunca por qué los directivos del acero hacen tanta bulla respecto del *featherbedding*, cuando todos los casos del mismo presentados por aquéllos han resultado insignificantes y fuera de lugar, por añadidura. Por el contrario, los dos bandos se han esforzado por demostrar que el otro está equivocado. Si cada sector se hubiera empeñado en ver las cosas como el otro las ve y en indagar el motivo de ello, los dos serían más fuertes y las relaciones laborales en la industria siderúrgica, por no decir la industria total de los Estados Unidos, serían mucho más cordiales y saludables.

Por emocionado que esté y por más seguro que se halle del error y la falta de

argumentos de la parte contraria, el ejecutivo que anhela tomar una decisión correcta obligase a sí mismo a considerar todo antagonismo como su medio de indagación de los términos de la alternativa. Y utiliza el choque de opiniones como una herramienta que le permitirá observar cuidadosamente los aspectos básicos de todos los asuntos importantes.

He aquí la última pregunta que se formula todo efectivo hombre de decisiones: *¿Es, realmente, necesaria esta decisión?* Uno de los términos de la alternativa consiste, siempre, en no hacer nada.

Toda decisión es semejante a una operación quirúrgica, a una intervención en un organismo vivo. Y entraña el riesgo de un shock. Solemos eludir las decisiones innecesarias como un buen cirujano evita una operación no imprescindible. Individualmente considerados, los hombres de decisiones y los cirujanos difieren en sus estilos. Unos son radicales, otros conservadores. Pero, en general, aceptan las mismas reglas.

Es necesario tomar una decisión cuando la situación amenaza degenerar si no hacemos nada. Esto rige igualmente para las oportunidades. Cuando enfrentamos una oportunidad importante y susceptible de desvanecerse si no obramos prestamente, ponemos manos a la obra... y hacemos cambios radicales.

Los contemporáneos de Theodore Vail convinieron con él respecto del peligro de corrupción que entraña la administración estatal. Pero quisieron combatirlo atacando los síntomas: impugnando este o aquel proyecto de ley, sosteniendo a determinado candidato y rechazando a otro, etc. Sólo Vail comprendió que ése era el peor medio de afrontar una situación corrupta. Porque de esa manera, aun ganando todas las batallas, se pierde la guerra. Vail advirtió que era necesario emprender una drástica acción, a fin de crear una nueva situación. Únicamente él tuvo noción de que la empresa privada, efectivamente regulada, podía evitar la nacionalización.

En el extremo opuesto encontramos situaciones respecto de las cuales podemos pensar, sin mucho temor a equivocarnos, que se arreglarán por sí mismas, aun cuando no hagamos nada. Si a la pregunta: *¿Qué pasará si no hacemos nada?*, respondemos: *Todo se arreglará por sí mismo*, entonces no intervendremos. Tampoco actuaremos si las circunstancias, aunque molestas, no son decisivas y es improbable que varíen mucho.

Muy pocos ejecutivos entienden esto. El contralor que durante una desesperada crisis financiera aconseja la reducción de los costos, raro es que no se empeñe en extirpar pequeños errores cuya eliminación no servirá de nada. Si advierte, por ejemplo, que los costos más significativos y fuera de su alcance se producen en la organización de ventas y la distribución física de los artículos, trabajará dura y brillantemente para someterlas a su

control. Mas pronto se desacreditará, malogrando todo su esfuerzo, al insistir ruidosamente en que dos o tres viejos empleados son *innecesarios* en una fábrica que, dejando de lado ese detalle, es eficiente y está perfectamente administrada. Y rechazará como inmoral el argumento de que la eliminación de esos dos o tres semijubilados servirá de muy poco. *Mientras otros se sacrifican*, arguye, *¿por qué la gente de la planta se ha de permitir el lujo de ser ineficiente?*

Cuando todo haya pasado, la compañía olvidará muy pronto a su salvador, pero la gente recordará su *vendetta* contra los dos o tres pobres diablos de la planta... y tendrá razón. *De minimis non curat praetor* —el pretor no repara en pequeñeces— expresó el derecho romano hace casi dos mil años... Pero muchos hombres de decisiones todavía no lo han aprendido.

La gran mayoría de las decisiones oscilan entre estos extremos. El problema no se resolverá por sí mismo, pero es improbable que degenera en una enfermedad maligna. La oportunidad es propicia a una enmienda, más que a un verdadero cambio o innovación. Con todo, es muy considerable. En otras palabras, aunque no actuemos, es muy posible que sobrevivamos. Pero si obramos, estaremos mucho mejor.

En tales circunstancias, el efectivo hombre de decisiones compara el esfuerzo y el riesgo de la acción con el peligro de la inacción. No hay aquí, en líneas generales, una fórmula precisa, para una correcta decisión. Pero en los casos concretos, las pautas son tan evidentes que no es difícil, por lo común, adoptar una decisión. Helas aquí:

—actuar cuando el cotejo demuestra que los beneficios superan considerablemente a los costos y riesgos;

y

—actuar o no actuar, pero sin escurrir el bulto y sin medias tintas.

El cirujano que sólo extrae media amígdala o medio apéndice, expone al paciente a una infección o a un shock, en la misma medida que si realizase una operación completa. Por otra parte, en vez de mejorar agrava al enfermo. O se opera o no se opera. Análogamente, el efectivo hombre de decisiones actúa o no actúa. Nunca obra a medias. Actuar a medias equivale, siempre, a equivocarse y es la manera más segura de no satisfacer las especificaciones mínimas, o sea, las condiciones-límite indispensables.

Nos hallamos, pues, en condiciones de tomar una decisión. Los detalles han sido analizados a fondo, las alternativas exploradas y los riesgos y beneficios sopesados debidamente. Conocemos ya todos los detalles. En rigor, ahora percibimos claramente el curso de acción que hemos de seguir. A decir verdad, en este momento la decisión casi surge *por sí misma*.

Sin embargo, precisamente a esta altura del proceso es cuando se malogran la mayor

parte de las decisiones. Porque, de pronto, resulta obvio que la decisión no será agradable, ni popular, ni fácil. De modo patente advertimos que toda decisión requiere coraje, a la vez que discernimiento. No es una condición inherente a toda medicina el sabor horrible... pero las más efectivas, en general, lo tienen. Tampoco hay ninguna razón que determine que una decisión debe ser desagradable... pero las más efectivas lo son.

En tales circunstancias hay algo que el ejecutivo eficiente no hará nunca: ceder ante quienes corean: *Hagamos un nuevo estudio*. Porque si lo hiciera procedería como un cobarde... Y lo único que consiguen los cobardes es morir mil veces antes que el hombre osado llegue a su muerte única. Confrontado con la exigencia de un *nuevo estudio*, el ejecutivo eficiente se pregunta: *¿Es razonable creer que un estudio adicional producirá una situación nueva y que ésta será conveniente?* Si la respuesta es negativa —como ocurre habitualmente— no permitirá que se inicie otro estudio. Porque no quiere robar tiempo a las buenas gentes que lo rodean para disimular sus propias indecisiones.

Pero, al mismo tiempo, no se precipita a adoptar resoluciones, a menos que esté seguro de comprenderlas. Como cualquier adulto de mediana experiencia, ha aprendido a escuchar a eso que Sócrates llamaba su *demonio*: la voz interior que desde algún lugar de nuestras entrañas nos cuchichea: *¡Cuidado!* El hecho de que una cosa sea difícil, desagradable u horripilante no es una razón para no hacerla, si es justa. No obstante, solemos vacilar, ya sea brevemente, cuando, sin saber por qué, nos sentimos molestos, incómodos y perturbados. *Siempre me detengo cuando las cosas me parecen fuera de foco*, acostumbra decir uno de los mejores hombres de decisiones que conozco.

Nueve veces de cada diez nuestro desasosiego es producto de un estúpido detalle. Pero en la décima ocasión súbitamente advertimos que hemos descuidado el factor más importante del problema, o bien que hemos cometido un garrafal disparate o juzgado de modo enteramente erróneo. La décima vez nos despertamos repentinamente por la noche y descubrimos —como Sherlock Holmes en la famosa historia— que *lo más significativo es que el sabueso de los Baskerville no ladró*.

Pero el efectivo hombre de decisiones no aguarda mucho tiempo... Sólo unos pocos días, a lo más, varias semanas. Si su *demonio* no habla en ese lapso, actúa con rápida energía, le guste o no le guste a él mismo.

El ejecutivo no cobra para realizar lo que le agrada hacer. Se le remunera para que lleve a cabo lo que corresponde hacer... sobre todo en el campo de su específica labor: la

toma de decisiones efectivas.

La toma de decisiones y la computadora

¿Sigue en vigencia lo que antecede, ahora que disponemos de computadoras? Se dice que ésta reemplazará al hombre de decisiones, por lo menos en el nivel medio ejecutivo y, también, que dentro de algunos años realizará todas las decisiones operativas... y que poco después se hallará a cargo de las decisiones estratégicas.

En realidad, la computadora obligará al ejecutivo a tomar como auténticas decisiones a las que ahora, en general, consideramos adaptaciones y convertirá a muchas personas tradicionalmente reacias a tales faenas, en genuinos ejecutivos y en hombres de decisiones.

La computadora es una potente herramienta ejecutiva. Como el martillo y las tenazas —y a diferencia de la rueda y la sierra— no puede hacer nada más allá de lo que el hombre es capaz de hacer. Pero, sí, en cambio, realizar cierto trabajo humano —suma y sustracción— en un tiempo infinitamente menor que el hombre. Y, como es una herramienta, no se fatiga, ni se aburre, ni cobra horas-extra. Al igual que otras herramientas que hacen algunas cosas mejor que el hombre, la computadora multiplica la capacidad humana (las otras herramientas, tales como la rueda, el avión o la televisión, hacen cosas que el hombre no puede realizar en absoluto, añaden a éste una nueva dimensión, es decir, amplían su radio de acción). Pero, como todas las herramientas, la computadora sólo sirve para una o dos cosas. Tiene estrechos límites. Y estas limitaciones nos obligarán a tomar como genuinas decisiones, lo que actualmente consideramos, en general, como meras adaptaciones *ad hoc*.

La fuerza de la computadora radica en su carácter de máquina lógica. Realiza con precisión lo que está programado que debe hacer. Por eso es rápida y exacta. Obra como un perfecto oligofrénico. Porque la lógica es esencialmente estúpida. Realiza lo que es simple y obvio. El ser humano, por el contrario, no es lógico, sino perceptivo. En consecuencia, es lento y desordenado. Pero también listo y perspicaz. El hombre sabe interpretar, o sea, es capaz de inferir de una magra información o de ningún dato en absoluto, un posible cuadro global. Y puede recordar muchas cosas que nadie ha programado.

Una de las áreas más simples y conocidas en que actúa el gerente típico y tradicional mediante adaptaciones inmediatas, es la tan vulgar de inventarios y embarques. El clásico gerente de ventas regionales sabe, aunque muy

imperfectamente, que el cliente A se ciñe en su planta a un programa muy estricto y se hallará en apuros si no recibe a tiempo la entrega prometida. También sabe que el cliente B posee, generalmente, abundantes provisiones y suministros y puede arreglárselas durante varios días, si la mercadería llega a él con retraso. Por otra parte, está enterado de que el cliente C, harto ya de su compañía, sólo aguarda un pretexto para comprar a otro proveedor. Y sabe que puede lograr entregas adicionales de ciertos artículos, solicitándolos a manera de favor especial, a este o aquel individuo, en la parte trasera de la planta. Y, sobre la base de tales experiencias, adapta y ajusta los planes sobre la marcha.

La computadora desconoce todos estos hechos. Por lo menos los ignora mientras no se le dice concretamente que ellos son los que determinan la política de la compañía, respecto del consumidor A o del producto B. La computadora se concreta a reaccionar, según ha sido instruida y programada. Como la regla de cálculo o la máquina registradora, no toma *decisiones*. Sólo computa.

En cuanto una empresa intenta efectuar el control de inventario mediante la computadora, comprueba que tiene que crear ciertas reglas, es decir, un *sistema* inventarial. Y tan pronto aborda la cuestión descubre que las decisiones básicas relacionadas con el inventario, no son decisiones inventariales en absoluto sino muy arriesgadas decisiones comerciales. El inventario emerge, entonces, como un medio de equilibrar diferentes riesgos: el de frustrar las esperanzas del cliente, con respecto a las entregas y al servicio, el riesgo y los gastos ocasionados por el desorden y la inestabilidad en los horarios de fabricación y el riesgo y los gastos de distraer dinero en mercancías que pueden echarse a perder, pasar de moda o deteriorarse.

Los clisés tradicionales sirven de muy poco. La frase: *Nos proponemos enviar al 90% de nuestros clientes el 90% de las entregas prometidas*, suena muy precisa. Pero, en realidad, carece de sentido, según percibimos cuando intentamos traducirla a la lógica gradual y oligofrénica de la computadora. ¿Implica ello que todos nuestros clientes han de recibir 9 de cada 10 pedidos cuando se los hemos prometido? ¿O queremos significar que nuestros *clientes realmente buenos* recibirán siempre los pedidos? Pero, ¿cómo podemos, sea como fuere, definir a los *clientes realmente buenos*? ¿Cumpliremos tales compromisos, en lo que atañe a todos los productos... o solamente respecto de los más importantes, que en conjunto constituyen el grueso de nuestra producción? ¿Y qué política —si hay alguna— seguiremos, en cuanto a los muchos centenares de artículos, no fundamentales para nosotros pero, tal vez, básicos para el comprador?

Cada una de estas preguntas requiere una decisión arriesgada y, sobre todo, basada en ciertos principios. Mientras no adoptemos tales decisiones, la computadora no podrá controlar inventario alguno. Dichas decisiones son de índole muy incierta... y acaso lo que en ellas importa más no podrá ser definido con la necesaria claridad para transmitirlo a la computadora.

Por consiguiente, hasta donde es posible confiar que la computadora —o cualquier herramienta similar— opere normalmente o produzca predeterminadas reacciones a

previstos eventos —tales como la aparición de proyectiles nucleares enemigos en el lejano horizonte o la presencia de una excesiva cantidad de sulfuro en el petróleo a utilizar en la refinería—, las decisiones han de anticiparse y ser estudiadas a fondo. No pueden ya ser improvisadas, ni buscadas a tientas a través de una serie de pequeñas adaptaciones, cada una específica, cada una aproximada, cada una, para utilizar la terminología de los físicos, *virtual* más que real. Se requiere, entonces, una decisión basada en un *principio*.

La computadora no tiene la culpa. Como es una herramienta no tiene, probablemente, la culpa de nada. Sólo pone marcadamente en evidencia lo que ha estado ocurriendo desde hace largo tiempo. Porque este cambio de la pequeña adaptación por la decisión basada en un principio, hace ya mucho tiempo que viene ocurriendo. Y cobró cuerpo, especialmente durante la segunda guerra mundial y después de ésta, en el área militar. Precisamente porque las operaciones bélicas llegaron a ser tan vastas e interdependientes, exigiendo, por ejemplo, sistemas logísticos que abarcaran enormes teatros de guerra y todas las ramas de las fuerzas armadas, los comandantes de nivel medio cada día más hubieron de ser informados respecto del plan estratégico general dentro del que operaban. Y con mayor frecuencia tuvieron que adoptar verdaderas decisiones, en lugar de adaptar las órdenes superiores a las situaciones locales. Los generales de nivel medio que se consagraron como grandes figuras en la segunda guerra mundial —Rommel, Bradley, Zhukov— eran, todos, una especie de *gerentes intermedios*, que elaboraron cuidadosamente verdaderas decisiones, y no aparatosos oficiales de caballería como los *beaux sabreurs* de las guerras anteriores.

De resultas de ello, la toma de decisiones no puede ya limitarse a un pequeño grupo de alto nivel. De una u otra manera casi todos los trabajadores cerebrales de las distintas organizaciones habrán de convertirse en hombres de decisiones o, por lo menos, ser capaces de representar un papel activo, inteligente y autónomo en el proceso de toma de decisiones. Lo que en el pasado fue una muy especializada faena a cargo de un reducido y, en general, claramente delimitado organismo, secundado por el resto del personal, dentro de moldes y usos inveterados, se está convirtiendo rápidamente en una normal, por no decir cotidiana, labor dentro de cada una de las unidades que componen un nuevo tipo de institución social: la organización especializada de vastas proporciones. La habilidad de tomar decisiones efectivas cada vez está más ligada a la capacidad de los trabajadores cerebrales, por lo menos de los que ocupan cargos importantes, de ser efectivos en absoluto.

Un buen ejemplo de este cambio hacia la toma de decisiones impuesto por las nuevas técnicas nos lo ofrece el tan discutido PERT (*Programme Evaluation and Review Technique*) que se propone brindar un mapa-guía de las difíciles tareas a cumplir en un programa tan complejo como el del desarrollo y construcción de un nuevo vehículo espacial. PERT se propone ceder el control de dicho programa, luego de planificar el trabajo de cada sector,

establecer el orden de las operaciones y fijar los límites máximos a que deben llegar los distintos sectores, para que todo el programa se cumpla en el plazo previsto. Esto elimina abruptamente las adaptaciones *ad hoc*. Ahora hay que adoptar arriesgadas decisiones. En principio, cada operador que intenta llevar a cabo un plan PERT, invariablemente se equivoca en todas sus apreciaciones, porque se empeña en realizar adaptaciones *ad hoc*, cuando el caso requiere arriesgadas y sistemáticas decisiones.

Similar impacto produce la computadora en las decisiones estratégicas. Naturalmente, no adopta tales decisiones. Sólo puede —e incluso esto, hasta el presente, de un modo potencial, más que real— operar a través de las conclusiones que resultan de algunos supuestos concernientes a un futuro incierto o, por el contrario, apoyándose en los supuestos básicos de determinados cursos de acción. Insistimos: lo único que hace es computar. Por eso exige un análisis claro, sobre todo de las condiciones-límite que satisfarán las decisiones, tarea ésta que requiere un criterio osado y de alto vuelo.

Hay otras deducciones que señalar respecto de la computadora en el campo de la toma de decisiones. Correctamente usada, por ejemplo, libera al senior ejecutivo de muchos problemas internos que actualmente lo traban, originados en la carencia o demora de información fidedigna. La computadora le permitirá ir a ver por sí mismo qué ocurre fuera, o sea, en la única área donde se producen resultados.

La computadora puede, quizá, subsanar una de las típicas anomalías de la toma de decisiones. Tradicionalmente nos hemos mostrado proclives a tratar las situaciones genéricas como series de eventos singulares y hemos tendido a curar los síntomas. La computadora, sin embargo, sólo puede manejar situaciones genéricas, es decir, actúa de una manera puramente lógica. En consecuencia, es posible que en el futuro cometamos el error de manipular lo excepcional, lo único, como un mero síntoma genérico.

Esto sirve de argumento a quienes se quejan de que estamos tratando de sustituir la computadora a las opiniones ya probadas y consagradas por la experiencia en el ámbito militar. No debemos, sin embargo, despreciar tales quejas como meros rezongos de la oficialidad. El más convincente ataque llevado a cabo contra el intento de estandarizar las decisiones militares fue promovido por un descollante *científico civil de administración*, sir Solly Zuckermann, eminente biólogo que, en su carácter de asesor científico del Ministerio de Defensa británico, ha desempeñado un decisivo papel en el desarrollo de análisis e investigaciones operacionales con computadoras.

El mayor impacto de la computadora estriba en sus limitaciones, que nos obligarán, cada vez más, a tomar decisiones y, sobre todo, exigirá a los gerentes de nivel intermedio que se conviertan de operadores en ejecutivos y hombres de decisiones.

Ello hubiera ocurrido de todas maneras. La gran fuerza de organizaciones tales como

la General Motors, entre las firmas privadas, y el Estado Mayor alemán, entre los grupos militares, reside, precisamente, en que dichas organizaciones hace tiempo empezaron a considerar los eventos operativos como verdaderas decisiones.

Cuanto antes los gerentes operacionales aprendan a encarar sus decisiones como genuinas evaluaciones de algo incierto y arriesgado, más pronto neutralizaremos una de las básicas debilidades de las grandes organizaciones: la ausencia de *training* y experiencia para la toma de decisiones de alto nivel. Mientras, en el plano operativo, manejemos los hechos mediante adaptaciones, en lugar de pensar, o *a tientas*, en vez de estudiarlos y analizarlos, el personal operativo —en el gobierno, el ejército o los negocios— no estará entrenado, ni fogueado, ni listo cuando se vea confrontado con la adopción de decisiones estratégicas.

La computadora, por supuesto, no producirá hombres de decisiones, de igual modo que la regla de cálculo no convierte en matemático a un estudiante secundario. Pero nos obligará a distinguir desde el principio la diferencia que existe entre un oficinista y un hombre de decisiones en potencia. Por otra parte, permitirá a éste —acaso lo obligue— aprender a tomar decisiones voluntarias y efectivas. Porque, si no hay quien las tome —y de manera acertada—, la computadora no puede siquiera computar.

Es muy explicable, en verdad, el interés que ha despertado por la toma de decisiones el advenimiento de la computadora. Y no es porque ésta vaya a adoptar decisiones, sino porque, al computar, todo el mundo en la organización, desde el más bajo al más elevado nivel, aprenderá a actuar como ejecutivo y a tomar decisiones efectivas.

Notas:

¹ Partido Progresista; formado en 1912 por ex republicanos partidarios de Theodore Roosevelt (N. del T.).

² En su penetrante libro *Toward a Theory of Instruction* (Harvard, 1966).

³ *Blind Venetian*: veneciano ciego y *Venetian blind*: persiana o celosía.

⁴ Esto, por supuesto, no es nada nuevo. En rigor, es decir con otras palabras lo ya expresado por Mary Parker Follet (cf. su *Dynamic Administration*, editada por Metcalf and Urwick, London y New York, 1951), quien, a su vez, no hizo más que ampliar los argumentos utilizados por Platón en su gran diálogo sobre la retórica: *Fedro*.

⁵ *Featherbedding*: exceso de personal impuesto por los sindicatos (N. del T.).

CONCLUSIÓN

LA EFECTIVIDAD DEBE APRENDERSE

Este libro descansa en dos premisas:

- Es obligación del ejecutivo ser eficiente; y
- la efectividad puede aprenderse.

El ejecutivo cobra para ser efectivo. Debe, pues, responder con su cuota de eficacia a la organización para la cual trabaja. ¿Qué debe, entonces, aprender y realizar un ejecutivo para ser digno de tal nombre? Al intentar una respuesta a dicha pregunta este libro ha sostenido, en general, que la tarea de organización y la labor ejecutiva son metas en y por sí mismas.

La segunda premisa es: la efectividad puede ser aprendida. Hemos tratado aquí, por consiguiente, de presentar los diversos aspectos de la tarea ejecutiva, de modo de estimular al lector a aprender por sí mismo a convertirse en un ejecutivo eficiente. No es éste, por supuesto, un libro de texto... Entre otras razones porque la efectividad, aunque susceptible de ser aprendida, no puede de ninguna manera ser enseñada. La efectividad no es, al fin y al cabo, una *asignatura*, sino una autodisciplina. Pero, a lo largo de esta obra e implícitamente en su misma estructura y en nuestra manera de encarar el asunto capital, surge a cada paso la pregunta: *¿Qué es, en una organización y en las áreas mayores de actuación ejecutiva, lo que contribuye a la efectividad?* En cambio, rara vez inquirimos: *¿Por qué ha de haber efectividad?* Simplemente, porque la efectividad se da

por sentada.

Al echar una ojeada retrospectiva a los argumentos aquí expuestos y al fluir de los distintos capítulos y descubrimientos en ellos registrados emerge, sin embargo, otra faceta muy distinta de la efectividad ejecutiva, que se revela decisiva en:

- el autodesarrollo del individuo;
- de la organización; y
- del desenvolvimiento y viabilidad de la sociedad moderna.

1. El primer paso hacia la efectividad radica en un procedimiento: el *registro del empleo del tiempo*. Es ésta una tarea mecánica, por no decir mecanicista, que no es indispensable que el ejecutivo efectúe por sí mismo... Mejor será que la verifique su secretaria o ayudante. Con todo, aunque no haga más que eso, el ejecutivo recogerá sustanciales frutos. Los resultados serán rápidos, aunque no inmediatos. El registro asiduo de nuestro tiempo nos alienta y mueve a ascender en el camino de la efectividad.

Tanto el *análisis del tiempo del ejecutivo*, como la eliminación de todo superfluo empleo del tiempo, requieren un margen de acción: obligan a adoptar algunas decisiones e imponen cambios en nuestra conducta, nuestras relaciones y nuestras preocupaciones. Además, suscita el deseo de investigar la relativa importancia de los diferentes usos del tiempo, de las diversas actividades y sus metas. Y gravita en el nivel y la calidad del trabajo. No obstante, quizá sea posible efectuarlo, repasando cada varios meses una agenda, o sea, siguiendo un plan. También esto sólo concierne a la eficiencia en el manejo de un recurso escaso, es decir, el tiempo.

2. El próximo paso, sin embargo, en que el ejecutivo es instado a enfocar su trabajo desde el ángulo de la *contribución externa*, va del procedimiento al concepto, de la mecánica al análisis y de la eficiencia al estudio de los resultados. En esta etapa el ejecutivo se autodisciplina y se pregunta por qué está incluido en la lista de personal y qué contribución ha de realizar. El asunto es muy sencillo. Las preguntas que el ejecutivo se formula sobre su contribución son, también, directas y más o menos esquemáticas. Pero las respuestas a tales interrogantes deben obligarlo a exigirse a fondo, a pensar sobre sus fines y los de la organización y a preocuparse por los valores. Deben, también, obligarlo a trazar para sí más elevadas pautas. Sobre todo, tales preguntas incitan al ejecutivo a asumir responsabilidades, en vez de actuar como un

subordinado que se concreta a *complacer al jefe*. Al concentrarse en una alta contribución, el ejecutivo, en otras palabras, tiene que pensar en fines y metas, más que en menos arbitrios.

3. *Hacer productiva una fuerza* es, fundamentalmente, una actitud que se manifiesta en la conducta. Implica, sobre todo, respeto hacia la persona propia y ajena. Es un sistema de valores en acción. Pero significa, también, aprender *mediante la acción* y desarrollarse a través de la experiencia. Al hacer productiva una fuerza, el ejecutivo integra los fines individuales con las necesidades de la organización, la capacidad propia con los resultados generales y el éxito personal con las oportunidades empresarias.

4. El capítulo 5: *Primero, las cosas principales*, sirve a manera de antífona al 2: *Controle su tiempo*. Podríamos llamar a estos dos capítulos pilares gemelos entre los que se cierne y reposa la efectividad ejecutiva. Pero el procedimiento aquí ya no tiene que ver con un recurso —el tiempo—, sino con el producto final: el éxito de la organización y del ejecutivo. Lo que aquí se registra y analiza no es ya lo que nos ocurre, sino lo que deberíamos tratar de que sucediera a nuestro alrededor. Y no se desarrolla aquí la información, sino el carácter: previsión, confianza en sí mismo y coraje. En otras palabras, el liderazgo..., pero, de ninguna manera un liderazgo brillante y genial, sino el mucho más modesto y paciente del trabajo, la determinación y la firme decisión.

5. La *decisión efectiva* a que se refieren los capítulos finales concierne a la acción racional. No existe ya un amplio y definido camino que el ejecutivo debe, simplemente, recorrer para dar con la efectividad. Pero se ven, sin embargo, nítidos puntos topográficos que lo orientan y le facilitan el paso a los siguientes mojones. Con todo, no se indica al ejecutivo, por ejemplo, qué debe hacer —luego de identificar un conjunto de hechos que configuran un problema genérico— para fijar las condiciones-límite que su decisión ha de satisfacer. Porque esto ha de ajustarse a las exigencias de cada situación específica. Pero, lo que ha de hacerse y el orden a seguir deben ser claramente expresados. Al apoyarse en tales puntos de referencia, es de esperar que el ejecutivo se desarrolle y se habitúe a actuar con criterio responsable. La efectiva toma de decisiones requiere sistema y análisis pero, fundamentalmente, es una ética de la acción.

No obstante, hay algo mucho más importante para el autodesarrollo de un ejecutivo

que su aprendizaje de efectividad: la adquisición de conocimientos y habilidades y la adopción de nuevos métodos de trabajo, a medida que avanza en su carrera. Ocasionalmente tendrá que olvidar viejos usos en sus labores. Pero, de poco le servirán sus conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo, por cabales que éstos sean, si no desarrolla previamente su efectividad.

No es nada del otro mundo ser un ejecutivo eficiente. Simplemente, se trata de hacer lo que hacen millares de personas. Sin duda, no hay peligro de que nadie compare a este ensayo sobre autoformación ejecutiva con, pongamos por caso, *Training in Christianity*, el gran opúsculo de Kierkegaard. Indudablemente hay metas más altas, para un hombre, que la de llegar a ser un ejecutivo eficiente. Pero, precisamente por ser ella tan modesta podemos confiar en alcanzarla, es decir, llegar a poseer el gran número de ejecutivos eficientes que la sociedad moderna y sus organizaciones requieren. Si necesitáramos santos, poetas o, incluso, eruditos de primer orden, para cubrir nuestros cargos especializados, las grandes organizaciones resultarían, simplemente, absurdas e imposibles. Las necesidades de toda organización de vasta envergadura han de ser satisfechas con gente común, que realice una tarea fuera de lo común. Esto debe exigir de sí mismo el propio ejecutivo. Por modesto que sea este objetivo —y tanto, que cualquiera puede cumplirlo si se lo propone—, el autodesarrollo de un ejecutivo eficaz es en rigor un verdadero desarrollo de su personalidad. Y abarca, desde la faz mecánica, hasta las actitudes, los valores y el carácter, y desde el procedimiento, hasta la ejecución.

El autodesarrollo del ejecutivo eficiente es esencial para el perfeccionamiento de la propia organización —empresa privada, repartición oficial, laboratorio de investigaciones, hospitales, organismos militares— y facilita el funcionamiento de cualquier institución. A medida que el ejecutivo se esfuerza en ser eficaz, eleva el nivel de realización de la organización. Levanta sus miras y las ajenas.

En consecuencia, la organización no sólo se torna cada vez más eficiente, sino también capaz de hacer diferentes cosas y de aspirar a otros objetivos. El desarrollo de la capacidad ejecutiva desafía las directivas, las metas y los propósitos de una organización. Eleva al ego, de la preocupación por los problemas al plano de las oportunidades y de la esfera de las debilidades, a la utilización de las fuerzas. Esto, a su vez, cuando quiera que ocurra, torna a la organización más atractiva a los ojos de los individuos de grandes habilidades y aspiraciones, impulsándolos a ser más eficaces y

laboriosos. Una organización no es más efectiva porque tiene mejor personal, sino que tiene mejor personal porque fomenta el autodesarrollo a través de sus normas, sus hábitos y su clima. Ello, por otra parte, es producto del autoentrenamiento sistemático, concentrado y definido de las personas que aspiran a ser ejecutivos eficientes.

La sociedad moderna depende para su funcionamiento, por no decir para su supervivencia, de la eficacia, las realizaciones y los resultados, los valores, las pautas y las autoexigencias imperantes en las grandes organizaciones. La acción de éstas se ha tornado decisiva y abarca un campo mucho más vasto que el económico e, incluso, el social, como, por ejemplo, la enseñanza, la sanidad y el desarrollo de los conocimientos. Cada vez más entre las grandes organizaciones descuellan las de tipo científico con trabajadores cerebrales y con muchos hombres y mujeres que asumen en sus respectivas esferas responsabilidades que inciden en los resultados globales y los que, por la naturaleza de su trabajo y conocimientos, toman decisiones con impacto en su estructura general y en su funcionamiento.

Las organizaciones eficientes no abundan. Son aun más raras que los ejecutivos eficaces. Brillan como dispersos ejemplos. Pero la gran mayoría de los grandes organismos se rigen según mecanismos primitivos. A pesar de los tremendos recursos volcados en las grandes empresas privadas y en las reparticiones estatales, en los grandes hospitales y universidades, el resultado es mediocre, los esfuerzos se dispersan demasiado y la mayor parte del tiempo se consagra al pasado y a eludir las decisiones y la acción. Tanto las organizaciones como los ejecutivos necesitan trabajar sistemáticamente en un plano eficiente y adquirir el hábito de la efectividad. Han de aprender a alimentar las oportunidades y hambrear los problemas y esforzarse por tornar productivas todas las fuerzas, concentrándose y estableciendo prioridades, en lugar de hacer una pizca de cada cosa.

Pero la efectividad ejecutiva es, sin duda, una de las condiciones básicas de la organización eficiente y, en sí misma, una muy importante contribución al desarrollo de las organizaciones.

En la efectividad ejecutiva radica nuestra mayor esperanza de lograr que la sociedad moderna sea económicamente productiva y socialmente viable.

El trabajador cerebral, según hemos insistido una y otra vez en este libro, está convirtiéndose rápidamente en el recurso más importante de los países desarrollados. Y en la mayor inversión, ya que la educación es el rubro que más dinero absorbe en todos

ellos. Por otra parte, se está trocando en el más alto centro de costos. Hacer producir al trabajador cerebral es una necesidad económica específica de toda sociedad industrialmente desarrollada. En tal sociedad el trabajador manual no puede competir en los costos con el de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Únicamente la productividad del trabajador cerebral puede asegurar a las naciones desarrolladas su alto nivel de vida, a despecho de la competencia de los bajos salarios de los países en vías de desarrollo.

Hasta ahora sólo un superoptimista puede estar satisfecho, en cuanto a la productividad del trabajador cerebral, en los países industrialmente desarrollados. El tremendo cambio del centro de gravedad en las fuerzas del trabajo, de las operaciones manuales al trabajo cerebral, producido a partir de la segunda guerra mundial, me permito decir que no ha brindado resultados muy brillantes. En general, ni la productividad ni los beneficios —las dos pautas con que se miden los resultados— han acrecido de manera notable. A despecho de los progresos alcanzados desde la última guerra por los países industrialmente desarrollados —y sus records son impresionantes—, el compromiso de tornar productivo al trabajador cerebral está aún por cumplirse. La clave del problema estriba en la eficacia del ejecutivo, por ser éste el más importante trabajador cerebral. Su nivel, sus pautas y sus autoexigencias determinan en gran parte la motivación, el rumbo y el empeño de los otros trabajadores intelectuales que lo rodean.

Aun más importante es la necesidad social de ejecutivos eficientes. La cohesión y fuerza de nuestra sociedad dependen cada vez más de la integración de los requerimientos psicológicos y sociales del trabajador cerebral, con los objetivos de las organizaciones y de la sociedad industrial.

El trabajador cerebral, generalmente, no constituye un problema económico. Más bien dispone de bastantes recursos económicos. Su gran seguridad de empleo y sus mismos conocimientos le dan libertad de movimientos, pero sus necesidades psicológicas y sus valores personales exigen ser satisfechos en y a través de su trabajo y su posición en la organización. Es considerado —y se considera a sí mismo— un profesional. Empero es un empleado que recibe órdenes. Se le mira como a un intelectual pero tiene que subordinar la autoridad del conocimiento a los fines y metas de la organización. En el plano del saber no hay superiores ni subalternos sino mayores y jóvenes. Sin embargo, toda organización exige una jerarquía. Indudablemente estos problemas no son nuevos. El ejército y el Servicio Civil los conocen desde hace largo tiempo. Y han sabido

resolverlos. Pero siguen siendo serios problemas. El trabajador cerebral no caerá en la indigencia, pero puede ser víctima de alguna alienación, para usar el equivalente moderno del tedio, la frustración y la callada desesperanza.

Tal como el conflicto económico entre las necesidades del trabajador manual y las demandas de la economía en expansión constituyó *el* problema social por excelencia en los países en vías de desarrollo, durante el siglo XIX, la situación, actividad y desempeño del trabajador cerebral conforman la cuestión social del siglo XX en esos mismos países ahora desarrollados.

El problema no desaparecerá si negamos su existencia. Asegurar —como lo hacen, cada uno a su manera, los economistas ortodoxos y marxistas— que en el campo económico-social sólo existe la *realidad objetiva*, no es ninguna solución. Ni tampoco resolverán el problema los neorrománticos psicólogos sociales —verbigracia, el profesor Chris Argyris, de Yale—, quienes acertadamente señalan que las metas organizacionales no son, automáticamente, medios de cumplimiento personal y por eso concluyen que es mejor que las dejemos de lado. Tendremos que satisfacer *ambas* necesidades: el requerimiento social objetivo del trabajo organizado por grandes organismos y la exigencia de éxito y desarrollo individual.

El autodesarrollo del ejecutivo, con miras a la efectividad, es el único elemento integrador a nuestro alcance y, también, el único sistema en que pueden coincidir las metas de la organización con las necesidades individuales. El ejecutivo que se empeña en lograr que todas las fuerzas —las propias y ajenas— sean productivas, está trabajando por la coincidencia de las metas de la organización con las del individuo. También se empeña en que su área de conocimiento se transforme en una oportunidad organizativa. Al concentrarse en una alta contribución convierte a sus propios valores en éxitos de la organización.

En el siglo XIX, al menos, se pensaba que el trabajador manual sólo tenía objetivos económicos y únicamente aspiraba a recompensas materiales. Esto, según ha demostrado la escuela de *relaciones humanas* dista mucho de ser verdad. En rigor, dejó de serlo cuando la paga superó el nivel de subsistencia. También el trabajador cerebral exige recompensas económicas. Si no las obtiene se desalienta. Pero ellas solas no lo satisfacen ya que desea también oportunidades y éxitos, cumplimiento individual y valores. Y estas satisfacciones el trabajador cerebral las obtendrá si consigue hacer de sí mismo un ejecutivo eficiente. Únicamente la efectividad ejecutiva permitirá a nuestra

sociedad armonizar sus dos exigencias máximas: el requerimiento, por parte de las organizaciones, de la cuota de contribución individual que les es indispensable y la necesidad individual de que la organización sea un instrumento para lograr los fines personales.

La efectividad *debe* aprenderse.



Cubierta

Portada

Peter Drucker

Prefacio

1. La efectividad puede aprenderse

2. Controle su tiempo

3. ¿Qué puedo aportar?

4. Cómo tornar productiva la energía

5. Primero, las cosas principales

6. Elementos de la toma de decisiones

7. Decisión efectivas

Conclusión. La efectividad debe aprenderse

Créditos

Drucker, Peter
El ejecutivo eficaz. - 1a ed. - Buenos Aires :
Debolsillo, 2014
(Best Seller)
EBook.

Traducido por: Horacio Laurora

ISBN 978-987-566-970-3

1. Administración de Empresas-
Gerenciamiento. I. Título
CDD 658.409 1

Título del libro original en inglés: *The effective executive*

The effective executive © Peter F. Drucker 1967

Edición en formato digital: febrero de 2014

© 2014, Penguin Random House Grupo Editorial
Humberto I 555, Buenos Aires.

Diseño de cubierta: Penguin Random House Grupo Editorial

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de la editorial.

ISBN 978-987-566-970-3

Conversión a formato digital: Libresque

www.megustaleer.com.ar

Índice

Portada	2
Peter Drucker	3
Prefacio	4
1. La efectividad puede aprenderse	6
2. Controle su tiempo	28
3. ¿Qué puedo aportar?	51
4. Cómo tornar productiva la energía	67
5. Primero, las cosas principales	92
6. Elementos de la toma de decisiones	103
7. Decisión efectivas	127
Conclusión. La efectividad debe aprenderse	144
Índice	152
Créditos	153