

EL EJECUTIVO EFICAZ

No surge por si 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, quizás, 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.

1

LA EFECTIVIDAD PUDE 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 bacer 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 fábulas.

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.

Montclair, New Jersey

PETER F. DRUCKER

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 antano 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 mucamás. 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.

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, incluyendo 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 tra-

bajo 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 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, a veces, 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 grava 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 consentirse a cumplir órdenes. Por lo demás, ha de responsabili-

zarse 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 noreamericano 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 decirselo. 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 evalua-

dos, en gran parte, en términos de eficiencia y calidad y segú 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 efectivo 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 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. Tan poco 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 asegurarse 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 interfiieren 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 quizás 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 conoci-

mientos y su visión depende la prosperidad de su compañía. Pero en otras ocasiones malgasta su tiempo de tal modo en menudecias —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 empresaria que decide 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

¹ La mejor exposición sobre el tema que conozco, fue la que dio a conocer Frederick R. Kappel, director 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*.

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 acertadas, 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. (Esta 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.

Similmente, 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 *fuerza* 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. Qualquiera 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.¹ 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

¹ Sune Carlson, *Executive Behavior* (Strombergs, Estocolmo, 1951).

estudiamos las distintas organizaciones, advertimos que ello no se circunscribe a la cumbre, ya que impregna todo el grupo ejecutivo. Algun 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 desperdiclará 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 impela a un ejecutivo a la inoperancia es su integración en una organización. Esto 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 sencillos 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 empresarial 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 organiza-

ción 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 trae 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. Fijar 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 coderminados, 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 menudo 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 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 prospera 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 Lanzar, se hizo el mayor acopio posible de cifras. Y éstas lo mostraban como el coche ideal para el mercado. El cambio cuantitativo 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 aguantamos —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 compradora 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 desdena toda información o estímulo no reducibles a computación lógica o idiomática. Cuando esto ocurre, tornase 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 exterior. 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 pocopodemos esperar de mayores esfuerzos. Por ese camino llegariamos 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, descuellga 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 dorado 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 eruditio capaz de realizar una faena superior y original en todos los niveles del saber humano. De acuerdo con esos estudios, el indagador-operacional debe po-

ser 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 pretendan 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 viene 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 escuménico... tan raro como el genio universal. Por el contrario, tendremos que

aprender a utilizar mejor a las personas competentes en cualquier de estas áreas. Pero esto implica un aumento de efectividad. Si no podemos incrementar el número de árbitrios debemos intensificar su rendimiento. Por otra parte, la efectividad es la única herramienta capaz de lograr que los árbitrios 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 contrariaremos 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 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*.¹ 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 empiedernidos 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 illetados. 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 así.

¹ 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 a 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.

milada. 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, repetiendo ad nauseam "6 × 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 practicaran una y otra vez.

No hay en otras palabras, motivo alguno que impida a toda persona normalmente dotada, avezarse 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 cons-

truye 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 efectiva... y los temas de este libro.

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

Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias cosas. Y, rara vez, una opción entre lo correcto y lo incorrecto. 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.

DECISIONES EFECTIVAS

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 ya en busca de los hechos antes de tener una opinión. Y no hay nadie dema~~ño~~ 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 demandado 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, discernirnos entre las defendibles y, por lo tanto, dignas de 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 galidez 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 perrechos 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 *realizandor* 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 —verbiigracia, 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 basa-

dos 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 esptime 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 convenio de que ésta o aquélla 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 adapta 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 shallaremos 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 aclaración. 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 diseñar 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 desinformaciones 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 encargárselas la misma faena, les encarecía, 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 *súcas, 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 alternati-

vas 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 postura 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.

Si 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 predominante 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 torpedeo 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, este 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—

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

cial o militar—, exigen soluciones creativas, capaces de suscitar nuevas situaciones. Esto 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 alertada 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. Bruner,¹ 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*.² 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 natala fluyó aquella 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 habría 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

¹ En su penetrante libro *Toward a Theory of Instruction* (Harvard, 1966).

² *Blind Venetian*: veneziano ciego y *Venetian blind*: persiana o celosía.

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 pijo. 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*. Solo después de haber comprendido intenta aclarar quién tiene razón y quién está equivocado.¹

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

¹ Esto, por supuesto, no es nada nuevo. En rigor, es decir con otras palabras, lo ya expresado por Mary Parker Follett (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*.

un flamante abogado. Ella le enseña a no decir en seguida: *Sé por qué mi cliente tiene razón.* Y lo impelle 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 este 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*? 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 enfrentado 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.

¹ *Fearberbedding*: exceso de personal impuesto por los sindicatos (N. del T.).

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. Solo 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 interverremos. 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 inefficiente.*

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 carat praeator* —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 degener 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 actuamos, 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. Fielas 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 malogram 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 res-

puesta 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 ladra*.

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.

Jajaja 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. Revisa 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, harro 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 res-

pecto 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 clíses 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 *clíses 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 físi-

cos, 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 *bœufs sabreurs* de las guerras anteriores.

De resultados 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, intelectual 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 ca-

pacidad 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 encarga 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 trapan, 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, quizás, 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 distinguido científico civil de administración, sir Solly Zuckermann, eminentemente 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. Mien-

tras, en el plano operativo, manejemos los hechos mediante adaptaciones, en lugar de pensar, o a tiempos, 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 —caso 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.

CONCLUSIÓN: LA EFECTIVIDAD DEBE APRENDERSE

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

LA EFECTIVIDAD DEBE APRENDERSE

CONCLUSIÓN

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.

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, quizás 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. Deberá, 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 concentra 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 medios arbitrarios...

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 antíftona al 2: Control 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 debemos 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 millones 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 aísla.

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 pleno 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 tomar 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 permite 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.

CONCLUSIÓN: LA EFECTIVIDAD DEBE APRENDERSE 187

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 sido resueltos. 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 ojetivo 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 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.

ÍNDICE

Prefacio

.. 7

1. La efectividad puede aprenderse	9
2. Controle su tiempo	34
3. ¿Qué puedo aportar?	62
4. Cómo tornar productiva la energía	81
5. Primero, las cosas principales	112
6. Elementos de la toma de decisiones	126
7. Decisiones efectivas	157
Conclusión: la efectividad <i>debe</i> aprenderse	180