El jefe en la organización

Se dice que hoy en día la organización es fundamental en la vida humana, ya que gracias a ella, se han logrado grandes cosas y avances como sociedad. Y es que si se viera fríamente, ¿qué pasaría con este mundo si le quitamos la poca o mucha organización humana que tiene? Seguramente no habría tantos "avances" tecnológicos ni un gran "desarrollo" como el que se dice tener hoy en día, seríamos solo animales que buscarían satisfacer sus necesidades sin sentido alguno, en un ambiente más caótico. En cambio, ¿qué pasaría si se aplicara óptimamente la organización en el mundo? Creo que nuestra evolución estaría en un grado mayor, que las condiciones de vida serían mejores, y por lo tanto, muchos de los problemas que hoy en día se viven no existirían o su existencia sería depreciable.

Claro está que para involucrar la organización en nuestros deberes debe de haber algún representante humano de esta, dándole unidad y vida: la dirección, la autoridad, cuya preparación dependerá más de la práctica que tenga que de la teoría especializada que se le imparta. Podemos rescatar como elementos más importantes de un jefe:

* Sentido de responsabilidad: El verdadero jefe requiere asumir integramente las necesidades de su puesto, además de contar con la suficiente autoridad para poder afrontarla. ¿Qué pasaría si no hay un adecuado balance entre estas dos actitudes? Probablemente la persona no sería el jefe adecuado por lo que los procesos no saldrían como se espera. Eh de aquí la importancia de que el jefe deba tener tanto un sentido de responsabilidad como la suficiente autoridad para poder ejerccer su función.
* Iniciativa: Al ser el jefe el "alma de una organización" ¿solo debe transmitir las órdenes? La respuesta es no, ya que de ser así, la persona solo sería un "mensajero de órdenes". El jefe, es aquel que debe de tener esa capacidad de adecuar cada una de las órdenes a seguir, a cada uno de los casos concretos; se dice igual que el jefe es un "transformador" en este sentido, lo cual no implica que vaya a cambiar las órdenes ni similares.
* Saber convecer: El convencimiento es necesario en un jefe ya que de este dependerá en gran parte la voluntad y desempeño de sus subordinados, y por tal motivo, también el progreso y éxito que se logren en los respectivos procesos a realizar. Parece fácil esto, pero debido a que los grupos de trabajo varían en el aspecto psicológico, es aquí donde el "jefe" debe de mostrar parte de sus habilidades y saber llegar a sus subordinados de la mejor forma, logrando así una mejora personal y productiva.
* Saber entusiasmar: Esta parte es prácticamente fruto de las tres anteriores, ya que los subordinados seguirán a su jefe con entusiasmo en la realización de la tarea que se les asignó. Es de vital importancia, ya que grupos no tan eficaces ni productivos pueden llegar a hacer cosas sorprendentes e inesperadas con un jefe con estas características, sin embargo, en caso contrario, podemos tener a un gran y valioso grupo de trabajadores que tienen un jefe inadecuado, con esto, podrían ser casi inútiles; por esto, es la importancia que el jefe tenga la iniciativa, les sepa convencer y entiusiasmar en los momentos más necesitados.
* Saber coordinar: El jefe es aquel que "hace por medio de otros", por tal, el jefe se encarga de ver que "todo se haga" mediante la responsable tarea de coordinar. Esto quiere decir que el jefe no va a realizar todo explícitamete, no, mediante la efectiva coordinación que este haga sobre sus subordinados, y revisando que los diferentes procesos se realicen con éxito por estos últimos, es como el jefe hará implícitamente las cosas.
* Saber comunicar las órdenes: Quizá suene fácil el hecho de "comunicar órdenes", pero como se dijo antes en este ensayo, cada uno de los grupos de trabajo es diferente, por lo que el jefe debe de saber adecuar las órdenes de sus subordinados a cada caso específico, no solo en el tono de voz ni en los gestos, va más allá de esto. Esta tarea debe realizarse de la mejor forma posible sin tener que ser negativa, ya que la manera en la que el jefe comunica las órdenes puede influir en su contenido.
* Espíritu de justicia: El jefe tiene "algo de juez" en el sentido de que es revisor del cumplimiento de las órdenes. Tocando una vez el tema de la variacón en el aspecto psicológico del grupo de trabajo y sus diferentes posiciones, así como funciones para el organismo, es esto lo que vuelve algo difícil en la práctica "dar a cada uno lo que le corresponde", por ejemplo, en un restaurante, no es lo mismo realizar las tareas de un chef que de un recepcionista o un mesero, a pesar de que sabemos que ambas partes son muy importantes para el organismo; cada uno debe tener sus derechos y obligaciones preestablecidos por el jefe, que debe ser suceptible de cobrar aprecio a algún trabajador, mala voluntad a otros, etcétera.
* Sentido de equidad: Implica la adaptación de la justicia a cada uno de los casos particulares, tomando en cuenta las circunstancias concretas de cada uno y de las personas que intervengan. En este sentido, comprendemos el mal que se haría si un jefe aplicara secamete las normas establecidas, por lo que el jefe debe tener especial cuidado humano de los problemas, y así, que el bien común no sufra.
* Mantener la disciplina: Debe ser positiva, osease, se refiere al cumplimiento espontáneo de las órdenes por la justicia, claridad y adecuación de estas. El jefe debe de tener en cuenta las causas y consecuencias de los hechos al imponer una sanción, ya que no debe retractarse una vez aplicada la justicia, y es su deber convencer al sancionado de su necesidad y justicia, para así mantener el orden y un buen ambiente laboral.
* Dar un buen ejemplo: A mi gusto, esta es la característica más importante de un jefe, ya que es la aplicación de cada una de las características vistas previamente, cada una de las reglas del "arte de mandar". El ejemplo de un jefe en sus deberes hacia sus subordinados es vital, ya que aquí concreta todas las normas del mundo en algo que está al alcance de todos. Si tenemos a un jefe aplicando un buen y adecuado mandato, veremos que sus subordinados en su mayoría (sino es que todos) se guiarán de su ejemplo para realizar con satisfacción las tareas que les corresponden y que así las órdenes y normas queden perfectamente cumplidas.

Jefe de jefes

El jefe, es una parte elemental en el aspecto psicológico y productivo de un grupo de trabajo, así como de la organización. Quizá hoy en día queden muy pocos jefes buenos, que cumplen con cada una de las características que hemos visto, y es gracias a ellos la productividad que se tiene en sus respectivos organismos, ayudando a la sociedad. Hay muchos casos en los que no se cumple ni una sola característica por las personas que se encuentran al mando, y prácticamente todos, hacen que los respectivos procesos y producciones que deban cumplir no sean satisfactorias. Eh de aquí la importancia de un jefe y su desempeño en el ambiente laboral. Pero ¿desde cuándo en la historia humana es que existen los jefes?

Uno de los ejemplos más antiguos de delegación que se puede encontrar dentro de la historia humana, se da por el antiguo Israel, cuando Moisés "guíaba al pueblo de dios con la palabra y leyes de este mismo". Él era el encargado de administrar justicia al pueblo, cuando alguien quería consultar a dios o tenían una cuestión llegaban a él para darles a conocer los estatutos y leyes de dios. Claramente, al ser el pueblo de dios muy grande y Moisés solo una persona, esta tarea resultaba algo desgastante, hasta que un día, con ayuda del consejo de su suegro, Moisés designó a varios jefes para que le ayudasen, hombe de confianza, temerosos de dios y enemigos de la venalidad. Así, estos jefes se encargaban de los casos leves, y los asuntos graves se los llevaban a Moisés y que así se hiciera la voluntad de dios.

El ejemplo anterior es un caso en el que a veces un jefe puede llegar a necesitar de otros "subjefes", ya que la tarea que realiza el primero puede llegar a tornarse algo complicada. Pero ¿realmente es adecuado que existan esos jefes dependientes de otros? ¿qué tan efectivo puede resultar esto? En el caso de Moisés no se vivía una globalización tan fuerte como la que se vive hoy en día, por lo tanto, quizá el designar varios jefes a diferentes cantidades de personas resultaba muy sencillo, accesible y rentable. Pero si nosotros nos vamos a la actualidad, quizá no sea tan mala idea tener a varios jefes, sin embargo, por la cuestión económica, no es tan favorable que el organismo implemente estas acciones.

Es aquí donde entra la cuestión, ya que al delimitar los derechos y obligaciones de los trabajadores, pueda verse que se llegue a requerir solo un buen jefe, pero en la práctica si el jefe no se desempeña como debería de ser, quizá haga ver que se requieren esos subjefes y le genere más costos al organismo, entonces, ¿qué proseguiría? ¿cambiar al jefe o implementar la división de responsabilidades en subjefes? Seguramente primero intenten suplir al jefe y con base en los resultados que este nuevo arroje vendrá la nueva decisión, ¿qué tal que pasa lo mismo que con el anterior? Realmente no se necesitarían más elementos de auxilio para verificar el cumplimiento de órdenes, perodebido a estas personas que solo aparentaron las cosas, creen esta supuesta "necesidad".

Eh de aquí el especial cuidado que se debe tener al momento de elegir quién estará al mando de ungrupo laboral, retomando el ejemplo, quizá Moisés si podía él solo, y no era del todo desgastante para él, pero reconsideró las cosas y decidió mejor auxiliarse. En nuestras épocas, son más factores los que intervienen en estas decisiones, aunque haya prioridades siempre habrá los mismos factores, que de aparentar que no se cumplen, generan nuevas necesidades que quizá no sean tan indispensables como se dió a entender.

Ahora, en dado caso que haya existan esos "subjefes" no deben de ser cualesquiera, a pesar del "sub", deben tener ese perfil de "jefe" que se dió a conocer en el ensayo anterior. Además de esto, deben de tener una mejor comunicación tanto entre ellos mismos (ya que son compañeros) como con su jefe, aunque a veces no parezca que se pueden llegar a ayudar o que puedan intervenir entre si, pero realmente pueden hacerlo. Obviamente, su mejor apoyo es con su jefe, pero en dado caso de que por alguna razón no se le pueda consultar a este, ellos serán sus propios apoyos. Quizá por el nivel que ocupen estos nuevos subjefes parezca que valen menos que un jefe, pero a mi parecer no, ya que ellos emplearán acciones como un jefe de verdad, el hecho de que también tengan otro jefe no implica que se les deba menospreciar. La comunicación ahora es más importante entre este grupo de jefes, ya que la autoridad descansa en cada uno de ellos. A mi perspectiva, si el organismo tiene una correcta especialización y departamentalización del trabajo, no tendría porque existir la necesidad de poner ánimo o más jefes por cada uno de estos, ya que un buen jefe que cumpla con las características antes mencionadas y que además tenga un buen grupo de trabajo, podrán desarrollar óptimamente sus deberes.

Retroalimentación ¿automática o humana?

Existen dos tipos de sistemas de retroalimentación, el primero es un sistema de retroalimentación automático, el cual, como su nombre lo dice, se dan en los mecanismos físicos de autorregulación (como los reguladores de velocidad). Operan automaticamente prescindiendo del criterio, juicio, discucsión, etcétera, de los hombres que manejan el control; en las computadoras, esta retroalimentación opera de suyo en cualquier etapa y grado de un sistema, con tal de que haya sido programada.

¿Qué tan eficaz puede llegar a ser este tipo de retroalimentación? Como bien se sabe, todas las invenciones humanas tienen sus defectos, y esta no es la excepción. Por muy buenos que sean los programadores y diseñadores de estos dispositivos, siempre al programa le quedará algún bug (error) del cual pueda generar otros errores más. Es muy buena en el sentido de que, si el programa es bueno y funcional, por tal su retroalimentación debe tener el mismo grado de éxito, y quizá hoy en día tengamos un gran avance en la tecnología, pero aún con esto hay errores que el ser humano no ve, sino que hasta la práctica es donde ya él los conoce. Igualmente, sabemos que hay máquinas que ya casi cuentan con la tecnología suficiente para pensar y sentir como los humanos lo hacemos, pero no todas funcionan así, por lo que a veces, puede que tenga efectos negativos en la retroalimentación. Sin embargo, como veremos más adelante, este tipo de retroalimentación suele ser a veces un poco mejor que la otra, ya que a pesar de las inconsistencias que se llegaron a mencionar aquí que pueden presentar las máquinas, suele pasar que el error humano llega a repercutir un poco más en las consecuencias.

Por otra parte, el segundo tipo de retroalimentación existente es la retroalimentación con intervención humana, la cual, por obvoias razones, no tiene una comparación respecto a su rapidez, precisión y número a la totalmente automática, pero no todo es tan desventajoso para esta. Algunas de las ventajas principales que podemos encontrar en este tipo de retroalimentación es que posee una myor amplitud y perfección para interpretar los resultados, cambiar los datos, mejorar los estándares, entre otras más. Es por esto que algunos autores llegan a considerar que, si se mejora y acelera la intercomunicación simultánea personal, se dará más efectividad a la retroalimentación.

Se había comentado un poco de la intervención humana en este ensayo anteriormente, ahora se hablará un poco más de ella. ¿qué tan mejor puede resultar esta retroalimentación en comparación con la automática?. Sabemos que los humanos tienen diferentes percepciones que las máquinas, por lo que nosotros podemos irnos más hacia nuestro sentido común en cada uno de los diferentes y específicos casos que se pueden llegar a dar (así como en las características del jefe antes dichas), sería a veces un poco absurdo aplicar normas secamente en un ambiente demasiado variable. Esto es lo que hacen básicamente las máquinas, ya que se les ha programado previamente para su operación, y todas las respuestas y observaciones que esta pueda llegar a hacer se limitan a ese contenido impartido previamente. ¿Qué pasaría si hay una entrada la cual no se había previsto?. Está claro que la máquina va a utilizar los recursos que tiene, ni más ni menos, y si dentro de ellos no se enceuntra la solución, probablemente se interprete como un error aunque no sea así, o puede que el sistema le de una solución cualquiera y no lo marque como error, siendo este más que evidente. En cambio, el ser humano en este sentido es más flexible, y es la razón y la experiencia lo que nos permite dar un juicio y una determinada conclusión en cada uno de los diferentes casos que se pueden llegar a presentar, tomando desde diferentes perspectivas y puntos de vista a las cosas, con un poco de menos limitaciones que las máquinas. Otra de las ventajas que puedo describir de este tipo de retroalimentación, es que no requerirá de tanto mantenimiento como el que se le puede llegar a dar en las máquinas. Debido a que las cosas suelen tener un constante cambio, puede que mañana o en un futuro no muy lejano las cosas “tecnológicas” lleguen a volverse obsoletas, por lo que tendríamos que actualizarla o simplemente dejar que se pierda esa parte que ahora es obsoleta.

Sin duda alguna ambos tipos de retroalimentación son muy buenos, no se podría decir si uno es mejor que otro en un caso muy general, ya que ambas, se llegan a emplear en casos muy diferentes, y puede que en algún momento se lleguen a complementar, por lo que, para llegar a determinar cuál de estas sería mejor aplicar en un determinado caso, se deben de tomar en cuenta los factores del mismo sistema para que así la implementación sea rentable, accesible, y no llegue a producir muchos errores. Este es otro claro ejemplo en el que se ve el complemeto que debe haber en la sociedad entre máquina-humano, en lugar de verlo como un arma o un objeto destructivo, ya que en esta relación si se lleva a cabo de manera que nos nos afectemos unos a los otros, el avance (no solo tecnológico) que hoy en día se tendría sería mucho mayor y mejor, beneficiándonos a nostros mismos y a las funciones que realizamos día con día.

Administración por Objetivos como medio de las Relaciones Industriales.

Desde hace ya tiempo, la administración por objetivos ha tomado una gran importancia para las Relaciones Industriales, pero ¿qué es la Administración por Ojetivos? A continuación se muestran algunas de las definiciones más destacadas según:

1. Charles J. Coleman: Nos dice que se trata de una filosofía de la administración, que ha originado un conjunto o serie de sistemas y técnicas.
2. Ernest C. Miller (con términos de la Metropolitan Life Insurance Co.): "Proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos, que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones específicas, contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa."
3. Koontz y O'Donnell: "La Administración por Objetivos implica que, al principio de un periodo que se pretende a evaluar, superior y subordinado discutan sobre los resultados específicos que deben obtenerse respecto de ese tiempo, midiéndolos, cuando es posible."
4. Edward C. Schieh: Señala que la primera condición del programa está en definir cuidadosamente los objetivos generales de la empresa, cuidando de que, tanto en estos objetivos generales, como en los específicos, se evite que, en vez de los resultados que se esperan, se definan o fijen las actividades o funciones que se piesa realizar.

Como bien se puede apreciar en las definiciones, y en su nombre, este tipo de administración se basa en la fijación deobjetivos en un determinado tiempo, e ir midiendo todos los resultados, logros y avances que se dan periódicamente, evaluando así todas las tareas realizadas.

En nuestra primera definición encontramos que es algo más que una técnica, se toma como una filosofía, el cómo hacer las cosas administrativamente mediante esta esencia. ¿Será posible esto? Y es que ciertamente, este tipo de administración determina más claramente la utoridad por cada nivel, y cada uno de los jefes tiene más libertades con esto, tal como que él provea del adiestramiento necesario; le da al jefe una flexibilidad tal que este pueda obtener su máximo rendimiento.Podemos obeservar que la Administración por Objetivos es una verdadera filosofía o criterio, ya que cumple con las afirmaciones de las Relaciones Industriales.

En la segunda definición encontramos a los "...objetivos generales de la empresa", los cuales, se cumplirán mediante el éxito de los resultados de nuestra administración. ¿Qué tan bueno puede tornarse esto?. Para la empresa debe de ser bueno si es que sus objetivos están bien estructurados y con su respectiva importancia delimitadas, ya que, si se tiene un gran listado de las cosas que se harán, puede que se lleguen a cumplir objetivos de menor importancia y los más importantes queden flotando. Es por esto, que el organismo debe tener muy en claro a "qué" es a lo que debe llegar, para que así se fijen los objetivos específicos por cada una de sus partes y sea una prioridad para cada subordinado el "cuánto" y el "cómo" de lo que ha de lograr.

La tercera nos habla de un acuerdo entre el jefe y su(s) subordinado(s), en el cual, se establecerán los resultados específicos a realizar en un determinado periodo de tiempo. Esto nos habla de una buena y efectiva comunicación que se debe dar entre ambas partes del organismo, dando con esto pie a que el ambiente en que se desarrollen las cosas sea agradable (a pesar de que no se discuta con tanta importancia las condiciones generales bajo las que se llevarán a cabo). Lo ideal es que tanto superior como subordinado intervengan en la fijación de los objetivos específicos, ya que así habrá una escasez de dudas e indecisiones en la producción al ser ya previamente discutidos, admitidos y mensurables. Hay que recordar que estos objetivos deben de ser realistas e ir encaminados con los objetivos tanto del departamento o sección, así como de los objetivos generales de la empresa.

La última definición nos habla de la fijación de objetivos generales de empresa, los cuales deben ser estructurados en función de las tareas a realizar. Verlo por este camino puede tornarse mejor, fijarse en el "cómo" a partir del "que", y es que cuando se hacen las cosas y hechos buenos, poco a poco vamos cumpliendo con esos objetivos que nos hemos impuesto, a nivel empresarial, habría que hacer un análisis de qué es lo que se pide, y una vez que se tenga claro, ir poniendo distintas tareas complementarias que permitan llegar a cumplir satisfactoriamente esos objetivos, ¿y por qué no?, llegar a algo más allá de eso.

La administración por Objetivos es un medio valiosísimo para las Relaciones Industriales, ya que en la primera se aplican muchos de los principios fundamentales de la segunda, además de que representa un gran enfoque humano y que sus fines coinciden entre si. Quizá no tenga siempre ese 100% de efectividad o cerca que uno puede llegar a esperar, pero sin duda alguna es una gran técnica y filosofía para llevar a cabo las tareas de un organismo y que así se cumplan los objetivos del mismo.