

2

Enfrentarse a las influencias ambientales

Ciertamente la práctica gerencial tiene un fondo teórico o conceptual, pero no es menos cierto también que esta práctica se lleva a cabo en un mundo eminentemente real. Los directivos no solamente se relacionan con miembros de su propio departamento, sino asimismo con personas de otros departamentos de la organización. Deben, por tanto, aprender a competir y a ganarse el apoyo de otros directivos que estén en la línea jerárquica de la empresa por encima o por debajo de ellos. Pero el asunto no se para aquí, por cuanto ellos también tienen que realizar su labor directiva en unas zonas barridas por fuerzas externas —favorables unas veces, antagónicas otras— que rodean al mundo interior de su propia organización. Para comprender y conquistar este entorno sustancialmente real, el directivo debe aprender a optimizar sus interacciones por medio de la conjunción de tres tratamientos o posturas que el tiempo se ha encargado de validar y que se describen a continuación bajo el Concepto 10.

CONCEPTOS CLAVES RELACIONADOS CON EL ENTORNO GERENCIAL

La Figura 2.1 nos muestra los cinco conceptos relativos al entorno gerencial y que son:

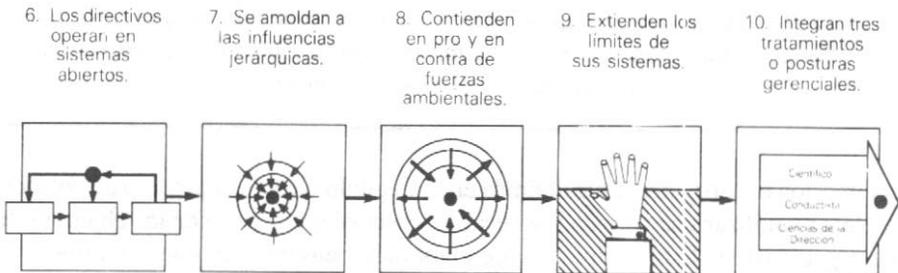


Figura 2.1. Conceptos 6-10.

6. Los directivos desarrollan su trabajo en un sistema abierto que restringe su libertad para actuar indiscriminadamente, pero que aumenta sus posibilidades para encontrar soporte y recursos externos.
7. Los elementos internos que integran el sistema organizativo del directivo son a la vez agentes de apoyo y de conflicto.
8. Los directivos se enfrentan con las fuerzas independientes del entorno en el que se desenvuelve la organización y del que ésta depende para subsistir, unas veces compitiendo con ellas y otras buscando su ayuda.
9. Los buenos directivos extienden los límites de sus sistemas operativos de tal modo que puedan optimizar el apoyo y minimizar la resistencia y el antagonismo de las fuerzas y facciones contendientes.
10. Los directivos llevan a cabo su trabajo en un entorno de permanente cambio aplicando conjuntamente tres tratamientos refrendados por el tiempo.

TERMINOS CLAVES

Para utilizar en toda su extensión los conceptos claves, necesitará conocer el significado de los siguientes términos:

| | |
|---|---|
| Sistema | Fuerzas ambientales indirectamente interactivas |
| Sistema cerrado | Extensión de límites |
| Sistema abierto | Management científico |
| Influencia estratégica | Management conductista |
| Partidismo | Ciencias de la dirección |
| Faccionalismo | Tratamiento integrista |
| Fuerzas ambientales directamente interactivas | |

Concepto 6

Los directivos desarrollan su trabajo en un sistema abierto que restringe su libertad para actuar indiscriminadamente, pero que aumenta sus posibilidades para encontrar soporte y recursos externos.

La dirección o management fue definida en el Capítulo 1 como el proceso de obtener, desplegar y utilizar una variedad de recursos esenciales en apoyo de los objetivos de una organización. Esta definición fue elaborada pensando en que los directivos están a cargo de un proceso en virtud del cual una determinada organización convierte sus recursos (*inputs*) en unos resultados (*outputs*) provechosos. Cuando este

proceso de conversión se enmarca dentro de un sistema junto con el directivo y el entorno, el conjunto toma la apariencia que refleja la Figura 2.2.

Sistemas cerrados

Para clarificar la participación del directivo en el proceso, éste aparece en la Figura 2.2 presidiendo todo el proceso y en una posición en la que le es posible recibir información (retroinformación) sobre los resultados; de este modo, él puede hacer cambios y mejoras en el aprovisionamiento de recursos o en el propio proceso, si los resultados no son totalmente satisfactorios. Observe que las flechas conectan los recursos, el proceso de conversión, los resultados y el directivo dando lugar a un circuito que no tiene final. Este circuito que une estos cuatro elementos, constituye lo que se llama un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que funcionan como un todo. Cada parte aislada depende de las otras, por lo que un cambio en una de las partes afectará a las restantes. El cuerpo humano es un ejemplo de sistema y también un reloj o un motor de automóvil.

Si mira otra vez la Figura 2.2, notará que el sistema de management está encerrado dentro de un rectángulo o casillero, de aquí que reciba el nombre de **sistema cerrado**. Esto quiere decir que el directivo que esté a cargo del sistema puede manipular cualquier cosa dentro de él, sin que por ello interfiera a persona o cosa alguna fuera del propio sistema. El directivo es el rey de todo lo que esté dentro del sistema cerrado. Observadores poco informados y también directivos sin experiencia, piensan erróneamente que los directivos trabajan en un sistema cerrado. No hay nada más lejos de la verdad. Los directivos están constantemente expuestos a los embates de múltiples factores relativamente incontrolables que rompen las vallas de su parcela e irrumpen en ella. Como, por ejemplo, dinero que no se recibe para comprar un nuevo equipo; empleados que tienen problemas en casa y

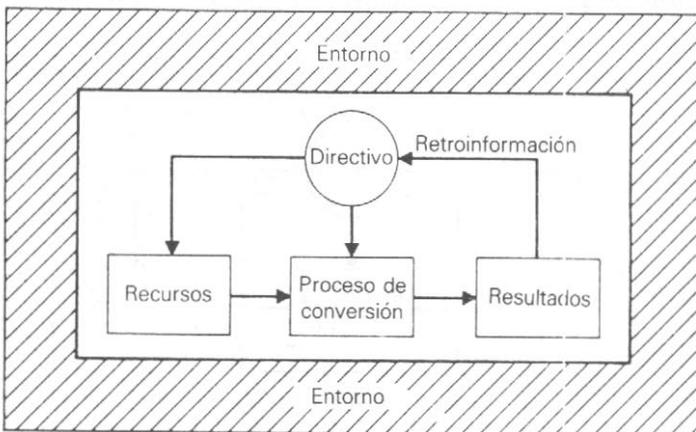


Figura 2.2. Sistema cerrado.

no se presentan a trabajar; un proveedor que se demora en la entrega de unos materiales; o, por último, un cliente que se niega a aceptar un producto o un servicio defectuoso. Aquí tenemos retratado al verdadero mundo del management; un mundo que está abierto tanto por el lado de la entrada (*input*) como por el de la salida (*output*).

Sistemas abiertos

En la Figura 2.3, el sistema de management o dirección ha sido modificado para que refleje la realidad. Los cambios en el esquema son muy ligeros pero muy, muy significativos. El núcleo del sistema original —el proceso de conversión o transformación— es el único elemento que permanece dentro del rectángulo. Vemos que los elementos de entrada (recursos) y salida (resultados) están ahora expuestos a las influencias del entorno. El directivo sigue a cargo del proceso de conversión, pero debe tener ahora en cuenta el entorno en el que dicho proceso está inmerso. Se encuentra ahora funcionando en un **sistema abierto**. En este sistema, los directivos tienen continuamente que buscar recursos y competir por ellos, lo mismo que tienen que responder constantemente a las demandas de los clientes. Las organizaciones sobreviven cuando sus directivos realizan gestiones de éxito en el entorno y dar cumplidas respuestas a sus influencias. Las compañías e instituciones fracasan cuando sus directivos no se enfrentan de manera efectiva a estos sistemas abiertos.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: John Paul está a cargo del departamento de operaciones de una empresa distribuidora de publicidad por correspondencia, una de estas empresas que introduce material publicitario en sobres y se los dirige a los futuros clientes.

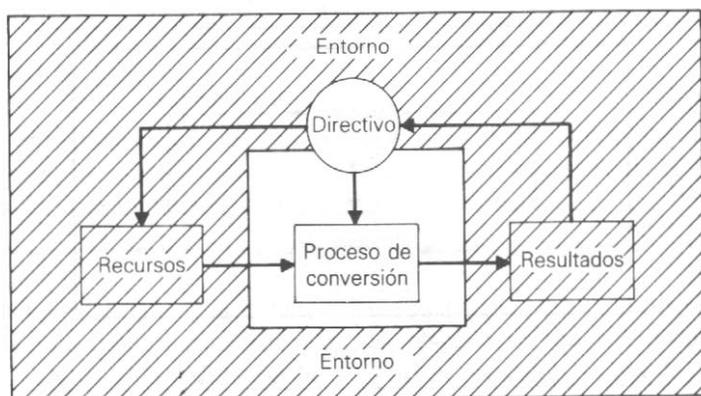


Figura 2.3. Sistema abierto.

La compañía acaba de aceptar un encargo de gran envergadura de un importante cliente. Este trabajo tiene que estar en el correo el próximo fin de semana. John puso un aviso advirtiendo a su personal que tenía que trabajar horas extras todos los días de la semana venidera. También solicitó al departamento de compras que doblara el pedido normal de etiquetas impresas para direcciones. A mediados de la próxima semana, John descubre que el encargo se encuentra bastante atrasado y ello por dos razones: Primera, dos de sus mejores empleados habían dicho que por razones familiares no podían prolongar su jornada. Segunda, el departamento de compras informa a John que el proveedor habitual de etiquetas no puede doblar el pedido porque tiene averiada una de las máquinas impresoras.

John se molesta con los dos empleados que no pueden prolongar su jornada. «Tendrán que trabajar horas extras los días que quedan de la semana si quieren conservar sus empleos», les dice. «Usted no es nuestro amo», le respondieron, «y además nosotros no tenemos la culpa de que estos trabajos sean urgentes». Moviéndose por su frustración, John se revuelve contra el jefe de compras y le dice: «Si esto es todo lo que puedes hacer, la compañía debería buscar otro jefe de compras». A lo que éste replica: «¡A lo mejor es más probable que lo que la compañía busque sea un nuevo jefe de operaciones!».

Pregunta: ¿Ha agotado John Paul todas las opciones? ¿En qué punto concreto no ha tenido suficiente profundidad de miras?

Respuesta: John Paul está despertando a la dura realidad de estar inmerso en un sistema abierto y no poder, por tanto, controlar todos los factores ambientales que puedan influir en su eficacia para bien o para mal; en este caso para mal. El, por supuesto, tiene ante sí otras opciones. Un sistema abierto restringe de alguna manera la capacidad de control de John Paul, pero también le ofrece oportunidades para buscar otras fuentes de aprovisionamiento o recursos. Siempre se puede recurrir a unos empleados temporales, que pueden contratarse a través de una agencia de empleo, para cubrir la deficiencia momentánea de personal. Y, si John Paul hubiera sido lo suficientemente listo como para poner al jefe de compras de su parte, éste hubiera hecho todo lo posible para encontrar otro proveedor que se hiciera cargo del pedido de etiquetas. Incluso podía haberse explorado otras posibilidades, tales como convencer al cliente que aceptara una demora en la fecha de entrega o una primera remesa parcial. Es, por tanto, bueno recordar que en la parte de los resultados del proceso de conversión, el sistema abierto junto con sus inevitables restricciones, presenta también oportunidades que hay que saber aprovechar.

Concepto 7

Los elementos internos que integran el sistema organizativo del directivo son, a la vez, agentes de apoyo y de conflicto.

Las organizaciones de los directivos —compañías, instituciones o agencias para las que trabajan— constituyen su sistema interno, el cual no es otra cosa que un sistema abierto en el que cada directivo debe contar con los otros directivos que están por encima o por debajo de su nivel para recibir de ellos apoyo o impedimento, o con aquellos otros que están a su mismo nivel para entablar con ellos una cooperación o una competencia en cuanto a la obtención de los recursos de la organización.

Esferas jerárquicas de influencia

Así como hemos identificado tres niveles de management en la línea jerárquica de la organización, también podemos identificar tres niveles o esferas de influencia. Estos tres últimos niveles quedan perfectamente delimitados en la Figura 2.4. Cada esfera ofrece una perspectiva diferente de la actividad de la organización.

1. La *influencia estratégica* emana de los ejecutivos que están en la cúspide de la pirámide jerárquica. Ellos son los llamados a tener la visión más abarcadora de la actividad de la organización y a proyectarla hacia los más lejanos horizontales. Ellos también son los que perfilan las líneas de la

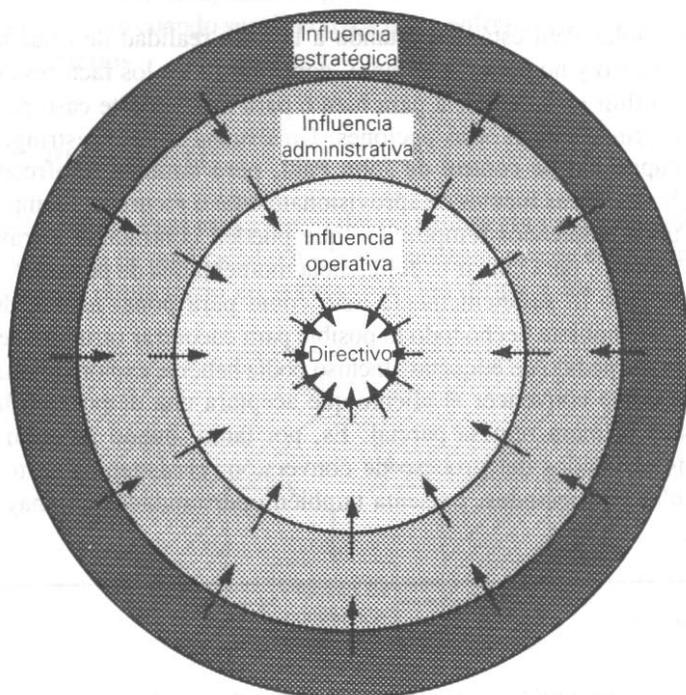


Figura 2.4. Esferas jerárquicas de influencia.

estrategia maestra que establece los objetivos y las limitaciones globales de la organización.

2. La *influencia administrativa* (*) cae en cascada a lo largo de la organización procedente principalmente de los despachos de los directivos intermedios. Su cometido es el de convertir los objetivos globales y los planes de largo alcance en planes operativos para cada una de las actividades de la organización. Ellos son los que articulan los planes y establecen los procedimientos que rigen el trabajo de los supervisores en el nivel operativo.
3. La *influencia operativa* se aplica en llevar a cabo los planes y procedimientos —llegados de arriba— que pondrán a la organización en línea de alcanzar sus objetivos o metas. Los supervisores del primer nivel de dirección tienen una influencia directa sobre los empleados que hacen el trabajo material de la organización.

Está claro que los directivos de los niveles medio y bajo están muy influidos por las decisiones que se toman desde el nivel estratégico. Lo que ya no está tan claro, es que los ejecutivos del nivel estratégico estén fuertemente mediatizados por la actuación y las actitudes de los directivos intermedios, quienes, a su vez, están incluso más fuertemente mediatizados por las capacidades, *know-how* y actitudes de los directivos y supervisores de niveles más bajos.

Cualquiera que sea su nivel, los directivos deben estar atentos a lo que sucede en cada una de las esferas de influencia. Deben procurar ganar el favor hacia sus ideas y reducir la resistencia a sus directrices. Ni el cumplimiento ni la cooperación son cosas que deben darse por hechas.

Facciones internas

En todas las organizaciones existen manifestaciones de **partidismo** interno. En efecto, las personas que trabajan juntas en una determinada actividad —como por ejemplo en ventas, contabilidad o en compras— tienden a formar entre ellas estrechos vínculos. Agrupadas generalmente por departamentos desarrollan la conocida mentalidad de «nosotros contra ellos», en la que «ellos» son los otros departamentos de la organización. Con demasiada frecuencia, el partidismo da paso al desarrollo de facciones antagónicas, circunstancia ésta que puede arrastrar al directivo a una situación de frustración y derrota. Cada departamento necesita el soporte y la cooperación de los demás departamentos si se quiere que sus objetivos —y también los de la organización— sean alcanzados. El **faccionalismo** o lucha partidista debe ser a toda costa evitado.

Los directivos deben esperar un grado razonable de «lealtad al grupo» por parte de los miembros de un determinado departamento en todos sus niveles;

(*) También denominada influencia táctica. (N. del T.)

es decir, desde la cúspide hasta la base. Un director de marketing, por ejemplo, puede justificar con tanta fuerza los gastos de viaje de uno de sus vendedores como el propio vendedor afectado. De aquí que si un jefe de contabilidad hace excesivos aspavientos porque un vendedor se ha pasado en sus gastos de viaje, puede verse enérgicamente contraatacado por el mismo director de marketing.

Con objeto de reducir al mínimo las fricciones y las disputas, los directivos recurren muchas veces a la práctica de «lavarse las manos». Todas las organizaciones poseen un arraigado trasfondo político. Un buen directivo debe saber discernir cuando tiene que dar importancia a un asunto y cuando tiene que hacer la «vista gorda». La cooperación entre los departamentos guarda mucha similitud con una calle de doble sentido, ya que depende en gran medida tanto de la voluntad de dar como de la de recibir. Las tácticas de sacar a relucir la jerarquía o de recurrir a la cabeza para que actúe de árbitro, raramente son efectivas; sobre todo a largo plazo.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Muriel F., jefa de personal de Blowing Rock Mutual Insurance Company, envía regularmente los mejores candidatos a Dianne J., quien está a cargo del departamento de reclamaciones. Bill B., jefe del departamento actuarial, se queja de que se le envían para entrevista aquellos candidatos que siempre terminan siendo conflictivos. La jefa de personal posiblemente negará al principio que ella actúa con favoritismo; pero si se le acorrala, te dará una explicación más o menos como ésta: «Dianne se presta a cooperar; mientras que Bill, no. Los dos son buena gente, pero cada uno tiene su forma de trabajar».

Pregunta: ¿Cuáles son algunas de esas cosas «políticas» que Dianne hace y que no hace Bill?

Respuesta: Cuando Dianne se para a pensar en otros departamentos, que de forma positiva o negativa pudieran influir en su actuación, su pensamiento se dirige hacia dos puntos: 1) qué es lo que puede hacer para facilitarles el trabajo, y 2) cómo actuar para que parezcan buenos a los ojos de los demás. Por ejemplo, cuando la jefa de personal estaba lanzando un programa de formación que encontraba cierta resistencia, Dianne se prestó voluntariamente a enviar a varios de sus empleados al curso. En otra ocasión, cuando uno de los candidatos contratados por Dianne resultó no ser bueno, ésta discutió privadamente el problema con la jefa de personal para que no volviera a ocurrir lo mismo en el futuro. Dianne evita de otras muchas maneras poner en evidencia a los demás jefes de departamento ante los ojos de sus superiores. Asimismo, no desaprovecha ocasión para reconocer públicamente cuando un empleado de otro departamento le ha prestado al suyo un servicio excepcional.

Concepto 8

Los directivos se enfrentan con las fuerzas independientes del entorno en el que se desenvuelve su organización y del que ésta depende para subsistir, unas veces compitiendo con ellas y otras buscando su apoyo.

Si usted extiende su mirada más allá de los sistemas particulares de los directivos y la adentra en el sistema más amplio de la propia organización, verá que éste también es un sistema abierto. La organización —compañía, institución u organismo público— se ve obligada a desarrollar su proceso de conversión bajo las influencias de su entorno. Este entorno está constituido por el mundo exterior y se le reconocen dos círculos o esferas de poder: 1) un círculo más cercano con el que los directivos de la organización tienen interacciones regulares y directas, y 2) otro más remoto, aunque igualmente poderoso, formado por el entorno exterior, con el que los directivos interactúan indirectamente.

Fuerzas directamente interactivas

Las fuerzas externas o las **fuerzas ambientales directamente interactivas** con las que tienen contactos regulares los directivos de una organización, son los clientes, proveedores y competidores.

El *grupo de los clientes* está formado por personas y compañías que compran (o reciben en el caso de organismos públicos) los bienes o servicios producidos por la organización. Sin clientes satisfechos es obvio que la organización se meterá en dificultades. Son las voces de los clientes pidiendo precios más bajos y una más alta calidad, las que estimulan a los directivos de dentro de la organización.

El *grupo de los proveedores* está estrechamente relacionado con los recursos que una firma consigue. Por recursos entendemos las materias primas y toda clase de aprovisionamientos, desde el dinero hasta la mano de obra. Cuando los mercados financieros andan remisos y las tasas de interés altas, los directivos se afanan en compensar la situación por medio de la reducción de costes. De igual modo que cuando hay escasez de mano de obra cualificada, los directivos sufren en sus propias carnes las consecuencias de las pobres o desacertadas actuaciones del personal que en esos momentos puede contratarse en el mercado.

El *grupo de los competidores* es el más vigilado por los directivos. Las organizaciones que compiten por los mismos clientes —bien ofreciendo precios más bajos, mejor calidad o una mayor utilidad— estimulan internamente a sus directivos a que mejoren su actuación y se pongan a la altura de las difíciles situaciones que la acción competitiva muchas veces les crea.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que, dependiendo de las circunstancias presentes en un momento dado, todo lo anterior, además de oportunidades, puede

también entrañar peligro. Un negocio no puede seguir adelante sin un banco o sin clientes. Incluso a veces los competidores pueden sernos de ayuda, cuando su presencia o emplazamiento atrae a clientes a nuestra zona o cuando la publicidad de su producto despierta en el público una consciencia de utilidad genérica de la que se favorece nuestro producto o servicio.

Fuerzas indirectamente interactivas

La mayoría de nosotros no le hacemos mucho caso al tiempo atmosférico. Los agricultores, por el contrario, sí. Ellos saben que es una fuerza incontrolable y que están a su merced, por la que la tienen en cuenta en sus objetivos, planes y operaciones. Hay varias condiciones ambientales o **fuerzas ambientales indirectamente interactivas** que preocupan a los directivos, aun cuando las consideren remotas y difícilmente controlables. Existen seis tipos de fuerzas en el círculo más externo del entorno.

1. *La economía.* Volandera e imprevisible es la economía. Una fuerza que incide en el coste y en la disponibilidad de todos y cada uno de los recursos que un directivo necesita. Y, por supuesto, la economía afecta también al gasto de los consumidores en la parte del sistema correspondiente a los resultados. Los directivos intentan por todos los medios pronosticar los cambios en la economía, pero no hay prácticamente nada que puedan hacer para controlarla.

2. *La tecnología.* No solamente la «tecnología punta» de la electrónica o de la química, sino cualquier otra clase de tecnología, puede afectar con sus cambios a un negocio, bien poniéndolo en situación de inferioridad o bien proporcionándole una ventaja competitiva con respecto a los demás. Los directivos responsables están siempre buscando posibles aplicaciones de la tecnología a sus respectivas actividades.

3. *El entorno jurídico y político.* Este entorno está constantemente tejiendo una red cada vez más grande y tupida de normas jurídicas y cortapisas sociales que los directivos deben tener en cuenta en sus actividades para no violar sus preceptos.

4. *Las fuerzas sociales y culturales.* Los cambios rápidos en los hábitos de compra de los consumidores son producidos por las llamadas fuerzas sociales y culturales, las cuales también influyen de forma sutil en el funcionamiento de la organización. Estas fuerzas, cuando se materializan en conceptos tales como prácticas corporativas, seguridad del consumidor, o daño ecológico, generan una serie de valores que intervienen muy de lleno en la aceptación o no aceptación del público de un producto o servicio determinado.

5. *El medio ambiente.* Al medio ambiente no sólo está asociado el clima, sino también las fuentes de energía, la tierra, el agua y los minerales. La mayoría de los directivos son conscientes de la influencia que el medio ambiente ejerce sobre