

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

cualquier actividad económica por la fuerte sensibilidad que hay en la gente en preservarlo de todo deterioro.

6. *El orden internacional.* Durante los años posteriores a la segunda guerra mundial, los sistemas cerrados en los que actuaban las grandes naciones industrializadas como los Estados Unidos, fueron hechos pedazos por la dinámica internacional. Las actividades de los directivos no pueden sustraerse de la influencia del mundo en el que vivimos, dado que tanto las naciones grandes como las pequeñas se dan unas a otras empujones en el mercado mundial.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Una pequeña empresa de trabajos mecánicos de Michigan se autoconsidera el primer proveedor de piezas metálicas mecanizadas de un importante fabricante de automóviles.

Un día, Michelle, la jefa de ventas de esta pequeña empresa, entró en el despacho de Mark, el ingeniero jefe, y arrojó una pieza mecanizada sobre su mesa.

MICHELLE: ¿Es buena esta pieza?

MARK: Así a simple vista no lo sé, pero parece exactamente igual al modelo que nosotros hacemos. ¿Es una de las nuestras?

MICHELLE: No, está hecha por una firma japonesa.

MARK: ¿Cuánto cobran por ella?

MICHELLE: ¡Un veinte por ciento menos que nosotros y el constructor de coches me dijo que cumplía con todas sus condiciones de calidad!

MARK: ¡Y está hecha en Japón y además transportada hasta aquí! ¿Cómo pueden fabricarla a ese precio?

MICHELLE: No lo sé; pero lo que si sé, es que no duraremos mucho como proveedor si no hacemos algo al respecto.

Dos meses más tarde, Mark telefoneó a Michelle y le dijo: «Ven que quiero enseñarte algo». Cuando la jefa de ventas llegó, el ingeniero le dio un modelo de plástico pulcramente trabajado de la pieza metálica.

MARK: ¿Qué te parece?

MICHELLE: ¡Vaya! Pesa mucho menos que la otra pieza.

MARK: Y también cuesta mucho menos fabricarla.

MICHELLE: Pero, ¿hará el mismo trabajo que la de metal?

MARK: Seguro que sí. Hemos hecho con ella todas las pruebas imaginables. ¿Crees que puedes venderla?

MICHELLE: Puedes apostar que sí. Precisamente ahora mismo el constructor de coches está buscando piezas más ligeras.

Al día siguiente, en una reunión de la dirección de la compañía, se le preguntó a Harry, el jefe del taller mecánico, si anticipaba algún problema en la fabricación de la pieza de plástico. «¿Problemas?», contestó, «montones de ellos. No tenemos la maquinaria para hacer esa clase de trabajo, ni tampoco tenemos el *know-how*. Podemos conseguir las máquinas y aprender cómo hacer estas piezas, pero eso nos costará tiempo, dinero y entrenamiento».

Pregunta: ¿Qué implicaciones se derivan de los comentarios de estos tres directivos?

Respuesta: El intercambio de impresiones entre ellos nos permite deducir que la incidencia en la compañía y sus directivos viene dada por 1) sus *interacciones directas* con el entorno —los clientes—, y por 2) sus *interacciones indirectas* con la tecnología y competidores internacionales.

Concepto 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.

Cuando se ven amenazados por el entorno, los directivos no se cruzan de brazos. Lo que hacen es, por una parte, vigilar el perímetro de su departamento o el de toda la compañía para evitar la invasión de fuerzas hostiles y otear, por otra, el horizonte para ver si consiguen ayuda amistosa. Esta vigilancia más allá de sus responsabilidades funcionales a fin de detectar circunstancias cambiantes y poder así adaptar sus propias operaciones a las mismas, recibe el nombre de **extensión de límites**. Un directivo de una empresa de construcción, por ejemplo, tiene que comprobar todas las mañanas el tiempo que hace antes de despachar a las brigadas de obreros, verificar que los camiones-hormigoneras se dirigen hacia el punto de carga del cemento y llamar antes a la obra para asegurarse que el cliente ha dado ya el permiso para comenzar los trabajos. La extensión de límites implica tres actividades gerenciales claves.

1. Vigilancia de límites. La ampliación del papel informativo del directivo nos lleva a la vigilancia de los límites. Este o ésta debe realizar una constante búsqueda de novedades e informaciones precursoras de cambios en los gustos o necesidades de los clientes, en los precios o en las fechas de entrega de los proveedores y en las políticas y procedimientos de los competidores. Esta vigilancia toma cuerpo tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones. El director de un departamento de proceso de datos, por ejemplo, debe estar atento a los cambios en las peticiones de los otros departamentos a los que sirve, a la adecuación y pla-

zos de entrega de datos procedentes de los departamentos informantes y a la posibilidad de sustituir al departamento de proceso de datos de la compañía mediante la contratación de la función con una firma comercial.

2. Desarrollo de relaciones. A veces se preguntará cómo puede un ejecutivo justificar que sea la compañía la que pague su cuota de socio de un club de golf. La justificación —si se explota debidamente la calidad de socio— está en que su presencia da pie a unas relaciones informales con otros ejecutivos que favorecen de manera casual el intercambio de información relativa a los negocios. Por más o menos esta misma razón, las compañías entran a formar parte de asociaciones mercantiles o industriales. Es muy buena la idea que los directivos pertenecientes a los niveles administrativo y operativo, vayan a comer juntos. Las relaciones internas entre directivos cuando nacen de forma espontánea e informal, contribuyen a suavizar los conflictos y a estimular la cooperación. Las relaciones más importantes, ya sean internas o externas, son las que se construyen sobre la base de la confianza y el servicio mutuos. Los directivos se avienen de buena gana a intercambiar información y ayuda cuando saben que se respetará la confidencialidad y se devolverán los favores.

3. Adaptación al cambio. La finalidad de mantener vigilados los límites es la de estar alerta a la necesidad de un cambio. No basta con conocer la necesidad, es imperativo también que se planeen y tomen las acciones necesarias para cubrirla. Si el director de proceso de datos se entera que los departamentos operativos de la firma necesitan los datos ya procesados por la mañana antes del comienzo de la jornada laboral, tendrá que montar un turno de noche para atender a esta necesidad. Descubrir y satisfacer las necesidades de los otros departamentos de la organización, reduce el faccionalismo y alienta la cooperación.

SUPUESTO PRACTICO

Comentario: Las ramificaciones de la necesidad de la expansión de límites son interminables. Un supervisor de producción necesita el concurso del supervisor de mantenimiento; de otro modo la reparación de la maquinaria se demoraría. Un director de un departamento operativo no podría imprimir mucha efectividad a su gestión, si no cuenta con la cooperación interesada del departamento de compras, del departamento de personal, del departamento de contabilidad, etc. Un director comercial debe estar bastante bien compenetrado con el departamento de investigación y desarrollo; si no es así, los nuevos productos que se desarrollen no estarían de acuerdo con las exigencias del mercado. El director de fabricación debe estar atento a cualquier cambio de las ordenanzas locales o leyes gubernamentales que efecte a la eliminación de residuos. El director financiero debe estar al tanto de los tipos de interés y de la actitud de la banca con respecto a los préstamos. Es conveniente que el director de recursos humanos contacte regularmente con

las agencias de empleo locales para hacerse una idea del estado del mercado de trabajo. Y, finalmente, el presidente de la compañía debe conocer lo que están diciendo otros miembros de la asociación mercantil acerca de la competitividad internacional.

Concepto 10

Los directivos llevan a cabo su trabajo en un entorno de permanente cambio, aplicando conjuntamente tres tratamientos refrendados por el tiempo.

La consecuencia final, que se deriva de las condiciones siempre cambiantes de los entornos tanto interno como externo, es que los directivos deben poseer una capacidad natural de adaptación. Desde el principio de la presente centuria, los directivos se han hecho más y más flexibles en su cometido de llevar a cabo sus funciones y de representar sus papeles (roles). Comenzaron el siglo, sin embargo, con el convencimiento que había «un método mejor». Esta esperanza dio paulatinamente paso al renuente reconocimiento que un directivo para ser eficiente tenía que tratar a sus empleados como seres humanos y no como máquinas. Finalmente, y por breve período, muchos directivos creyeron que todo el proceso, con la ayuda de las matemáticas y la ciencia, podía ser programado por ordenador. Aunque ninguno de estos tres tratamientos funcionaron muy bien en la práctica, lo cierto es que tampoco ninguno de los tres sufrieron un completo fracaso. Cada uno de ellos es apropiado para una determinada situación. De aquí que los directivos tengan que apoyarse en los tres tratamientos mezclándolos y casándolos entre sí a fin de que sirvan para un modelo específico.

Los tres tratamientos se conocen como 1) management científico, 2) management conductista, y 3) ciencias de la dirección. Necesitará tener un conocimiento básico de cada uno de ellos, si pretende mezclarlos, casarlos y utilizarlos de modo conveniente.

Management científico. Ha recibido muchos nombres: clásico, tradicional, sistemático y racional. Los vocablos «sistemático» y «racional» quizá sean los más descriptivos. El **management científico** tiene su fundamento en 1) no hacer suposiciones sobre cualquier asunto hasta que éste no haya sido primero estudiado y medido, 2) procurar reducir al mínimo la energía y el tiempo necesarios para llevar a cabo una determinada tarea, 3) recurrir a procedimientos y controles cuidadosamente elaborados, y 4) creer que los salarios forman la fuerza más pujante en la motivación humana. Los puntos débiles de este tratamiento están en considerar al dinero como el principal elemento motivacional y en su resistencia a

permitir que los empleados tomen sus propias decisiones sobre cómo desarrollar el trabajo.

Management conductista. Aunque el **management conductista** está respaldado por extensos estudios sobre comportamiento organizativo y psicología humana en el medio laboral, a menudo recibe también el nombre de tratamiento de las «relaciones humanas». En su desarrollo original, este tratamiento fue simplificado en demasía. A los directivos se les hizo creer que «si trataba bien a la gente, ésta reaccionaría positivamente ante el trabajo». Más tarde se vio que esta creencia estaba escasamente fundamentada. En efecto, algunas personas cuando son tratadas «como es debido» trabajan más, pero hay otras muchas que no. A medida que los directivos aplican más el tratamiento de las relaciones humanas, empiezan a darse cuenta que la conducta humana es una cuestión complicada que se hace incluso más compleja, cuando implica interacciones dentro de un grupo heterogéneo de individuos. De acuerdo con esto, hoy en día se practica el management conductista de una forma mucho más realista y sofisticada. No obstante, para que sea aplicado con éxito, hay que tener una acusada sensibilidad para los comportamientos humanos y para las interrelaciones organizativas.

Ciencias de la dirección. Este tratamiento no debe confundirse con el del «management científico», aunque crece de las mismas raíces conceptuales. El tratamiento de las **ciencias de la dirección** (también llamado de «investigación de operaciones») es en realidad un conglomerado de procedimientos que utilizan las estadísticas, los métodos cuantitativos y los fundamentos de las ciencias (véase el Capítulo 9). Su base son las matemáticas, pero éstas son con frecuencia inoperantes sin ordenador. Este tratamiento ha tenido un gran éxito cuando se ha aplicado a objetos y condiciones medibles y tangibles. Ha sido muy efectivo, por ejemplo, para elaborar planes operativos, optimizar la asignación de recursos, administrar inventarios y ayudar a controlar la calidad de los productos. Las ciencias de la dirección han sido considerablemente de menos ayuda en el campo de la administración de personal; dándose la circunstancia que es en este campo donde un gran número de directivos desarrollan la mayoría de sus acciones.

Por desgracia, los directivos no pueden recurrir al uso de uno o dos de estos tratamientos porque se enfrentan a tal variedad de situaciones, que tienen que estar preparados para utilizar con criterio selectivo todos y cada uno de los tratamientos. Como ya se apuntó en el Capítulo 1, *no hay ningún método o técnica en particular que funcione bien en todas las situaciones.*

La aplicación armónica de estos tres tratamientos de dirección en el plano de la solución de problemas, toma el calificativo de **tratamiento integrado**. De hecho, un tratamiento integrado supone la aplicación práctica del management de contingencia ya descrito en la página 18; puesto que este tipo de management recomendaría en cualquier caso el uso selectivo de uno de estos tratamientos para aplicarlo a una situación dada, pero sin descartar el uso conjunto de los otros dos con el escogido en primer lugar.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Janet H. es la directora de créditos de Ultra Office Equipment Company. En el curso de la pasada semana, Janet se enfrentó en su trabajo con tres problemas:

1. El director de ventas se quejó de que se le había denegado un crédito a un cliente que normalmente debió de ser aprobado. Al comprobar con los empleados de su departamento, Janet descubrió que cada uno de ellos tenía su propia idea de cómo debía aplicarse el criterio para la concesión de créditos.

Pregunta: ¿Qué tratamiento debería utilizar Janet para solventar este problema: el científico, el conductista o el de las ciencias de la dirección?

Respuesta: En principio parece que el del management científico, ya que al ser sistemático y procesal, es el que mejor cuadra a la situación. Janet debería establecer unas normas claras y ponerlas por escrito. Si esto no diese resultado, entonces debería intentar un tratamiento conductista de motivación y formación de los empleados. Incluso se podría llegar a aplicar el de las ciencias de la dirección, si de lo que se trata es de programar todas las solicitudes de crédito rutinarias con objeto de eliminar los errores de interpretación.

2. Un análisis del registro de absentismo del departamento de Janet puso de relieve que uno de sus empleados faltaba más de la cuenta en épocas puntas del mes.

Pregunta: ¿De qué tratamiento echaría mano Janet para solucionar este problema?

Respuesta: El tratamiento conductista parece ser que es el más apropiado. El absentismo está ligado a los rasgos de la personalidad, a la motivación y a las condiciones de trabajo; además, su mejor medicina es la persuasión y el consejo. Por otro lado, Janet no puede desechar la posibilidad de utilizar métodos cuantitativos (ciencias de la dirección) para nivelar el trabajo y evitar períodos de agobio; lo que seguramente redundará en un alivio de la presión de los empleados haciendo el trabajo más llevadero y menos propiciatorio del absentismo.

3. La compañía anunció un plan para instalar un sistema de automatización de oficinas que afectaría en grado sumo a las operaciones del departamento de Janet. Numerosos aspectos se verían alterados por este proyecto entre ellos la cantidad y el tipo de los equipos, la ubicación física de los puestos de trabajo, los costes, la instalación de líneas telefónicas y el diseño de los impresos.

Pregunta: ¿Qué tratamiento gerencial debería utilizar Janet en este asunto?

Respuesta: Es un asunto típico para aplicar el tratamiento de las ciencias de la dirección —concretamente, métodos como el PERT (Program Evaluation Review

Technique), el CPM (Critical Path Method) o el Network Planning (consúltese las páginas 88 a 92 para más información)— debido a las muchas variables que hay que manejar. Esto hace que el procedimiento ordinario de análisis sistemático se coloque más allá de la capacidad de la mente humana, a menos que ésta se ayude con técnicas matemáticas y procesos informáticos. Aquí de nuevo tendríamos que recurrir a los procedimientos sistemáticos del management científico como paso previo a la aplicación de las ciencias de la dirección. Además, los inevitables embrollos que el cambio acarrearía, incidiría de forma adversa en la actuación de los empleados del departamento a menos que fuesen dirigidos a lo largo de este período por medio de unas técnicas apropiadas de management conductista.

PRUEBA DE COMPRENSION DEL CAPITULO 2

El caso de las líneas aéreas infravoladas

Para un manejo más cómodo, los párrafos del texto de la prueba de comprensión han sido numerados de forma que se correspondan con los números de las preguntas de repaso que les siguen.

Falcon Flight Aero (FFA), una pequeña compañía aérea regional, está atravesando un mal año. La cifra de las millas de pasaje es muy baja y lo mismo le pasa a la de beneficios. Las tripulaciones de vuelo están buscando trabajo en otra parte y el personal de tierra y los empleados de la reserva de billetes amenazan con ir a la huelga. Para colmo, la Agencia reguladora federal se está quejando de los numerosos retrasos de los aviones de la FFA tanto en las llegadas como en las salidas. Alicia, una consultora experta en líneas aéreas, ha sido llamada para que analice el problema. He aquí algunas de las situaciones que ha detectado:

1. Los departamentos parecen estar trabajando cada uno por su cuenta; sólo preocupados en que salgan bien sus propias operaciones y sin pensar lo más mínimo en cómo ayudar a los otros departamentos.

2. El director de operaciones sigue programando los vuelos de acuerdo a políticas transnochadas, válidas cuando la compañía tenía como meta unos beneficios generados por operaciones de bajo coste. Para competir en el entorno actual, el presidente ha declarado que de momento la más alta prioridad de FFA es darle un servicio aceptable a los viajeros y que, en consecuencia, las ganancias tienen que ser sacrificadas hasta que se aumenten las millas de pasaje.

Además de esto, existen pruebas de una continua enemistad entre el personal de tierra y el de vuelo. Los auxiliares de vuelo se quejan de que los aviones no están servidos adecuadamente, mientras que los empleados del *catering* argumentan que no son avisados con la debida antelación cuando se necesitan comidas especiales de régimen.

3. Las ventas de billetes de las agencias de viaje han dado un bajón; las agencias lo achacan a que, según los clientes, las salidas son a horas muy tempranas y las llegadas

a horas muy tardías. Las agencias ponen como ejemplo los buenos horarios que ofrecen los vuelos de Commuter Sky, otra compañía aérea que cubre el mismo territorio.

La consultora ha notado también que los horarios de FFA no tienen una afinada correspondencia en Denver con las grandes compañías aéreas; siendo Denver el centro regional desde donde parten los vuelos más largos. «Desde que se publicó la normativa de liberalización», dice la consultora, «todo el mundo debería saber que los aeropuertos de las grandes ciudades se han convertido en el punto de enlace de todos los vuelos. Aparentemente, FFA estaba sumida en un profundo sueño, mientras todo esto sucedía. Muchos de los posibles pasajeros de FFA van a Suramérica desde aquí y una espera de cuatro horas en Denver, no les hace mucha gracia».

4. Después de informar de las situaciones anteriores, Alicia recomendó que FFA contratara a alguien que coordinara las actividades de vigilancia y evaluación del entorno.

5. Además de las condiciones ya apuntadas, la consultora informó de otras tres que, a su juicio, no estaban siendo bien llevadas por los directivos responsables y que son las siguientes:

- La programación de las fechas para poner un avión fuera de servicio a fin de reacondicionar sus motores, se hace de forma un tanto arbitraria. Comparada con otras compañías, FFA consigue un 18 por 100 menos de utilización de sus aviones debido a faenas de mantenimiento no programadas. «Con una programación más efectiva que sustituyera a la práctica actual de hacer el mantenimiento cuando ya no queda más remedio», dice la consultora, «la utilización de este recurso primordial mejoraría considerablemente».
- Se comprobó que el director de operaciones trató irrazonablemente al personal de tierra, cuando en un día de nieve del mes de febrero le recriminó el que los aviones fueran remolcados con lentitud hacia las bocas de carga de pasajeros. Según Alicia, «parecía que no había personal de tierra suficiente dadas las condiciones atmosféricas».
- Cuando ella preguntó cuánto tiempo por término medio necesitaba FFA para repostar un avión, se le dieron varias respuestas contradictorias. «¿Cómo se puede programar algo sin saber lo que se tarda en las tareas más importantes?», fue la pregunta que se hizo.

PREGUNTAS DE REPASO

1 Parece como si los departamentos de los directivos de FFA estuviesen trabajando:

- _____ a. en un sistema cerrado
- _____ b. en un sistema abierto
- _____ c. en un sistema integrado
- _____ d. por su cuenta

2 a) Da la impresión que el director de operaciones no está al tanto y no reacciona ante las influencias _____ que afectan a su departamento.

- _____ a. operativas
- _____ b. administrativas
- _____ c. estratégicas
- _____ d. personales

2 b) Parece ser que internamente el personal de tierra y el de vuelo están afectados de:

- a. partidismo
- b. faccionalismo
- c. de ambos (partidismo y faccionalismo)
- d. de ninguno

3 a) De acuerdo con las agencias de viaje, FFA ha estado lenta en reaccionar a dos fuerzas de su entorno *directamente interactivo*. ¿Cuáles son estas fuerzas?

- a. Tecnología; factores jurídicos y políticos.
- b. Economía; factores sociales y culturales.
- c. Clientes; competidores.
- d. Proveedores; competidores.

3 b) Según la consultora, el fallo de los horarios de FFA para enlazar con los del centro de Denver, fue un indicio de que la compañía estuvo perezosa en reaccionar a las implicaciones de un cambio en el segmento _____ de su entorno exterior

- a. de clientes; directamente interactivo
- b. de competidores; directamente interactivo
- c. jurídico y político; indirectamente interactivo
- d. del medio ambiente; indirectamente interactivo

4 ¿Cuál es el término que global y comúnmente se aplica a las acciones de vigilar el entorno exterior y reaccionar ante el mismo?

- a. Adaptación al cambio.
- b. Desarrollo de relaciones.
- c. Extensión de límites.
- d. Protección del territorio.

5 a) ¿Qué tratamiento gerencial sería el más apropiado para mejorar la programación del reacondicionamiento de motores?

- a. Management científico.
- b. Management conductista.
- c. Ciencias de la dirección.
- d. Management partidista.

5 b) ¿Qué tratamiento gerencial sería el más idóneo para mejorar la actuación del personal de tierra?

- a. Management partidista.
- b. Ciencias de la dirección.
- c. Management científico.
- d. Management conductista.

5 c) ¿Qué tratamiento gerencial sería el más conveniente para hallar el promedio de tiempo que se necesita para repostar un avión?

- a. Management científico.
- b. Management de costes/beneficios.
- c. Management conductista.
- d. Ciencias de la dirección.