

La verdadera responsabilidad gerencial

William J. Reddin

William J. Reddin considera que en el diseño de las organizaciones hay una imperante necesidad de aplicar tanto el intelecto, como el raciocinio, y considerar a la empresa no solo como un sistema humano. Ideas previas, basadas únicamente en uno u otro de estos conceptos, han provocado sistemas inoperantes.

1. Los gerentes deben ser efectivos. Esto significa llevar a cabo lo que su puesto demanda y crear condiciones tales, que permitan también ser efectivos a sus subordinados.
2. Una organización bien diseñada es sinónimo de un lugar tranquilo en donde trabajar. Una organización pobremente diseñada, conduce a úlceras y ataques al corazón. El trabajo y la diversión no son, en realidad, cosas muy diferentes.
3. La efectividad gerencial es algo que puede ser definido y medible. Es ésta una idea útil, que cualquier gerente puede aceptar. Lo importante no es la responsabilidad, sino el desempeño.
4. Ante la sociedad, el gerente es el único responsable de crear un ambiente de prosperidad, al combinar los recursos en forma nueva y útil.
5. El precio de una baja efectividad es, salarios bajos, jubilación prematura y cierre de empresas.
6. Los beneficios de una alta eficiencia son: supervivencia, horas flexibles de trabajo, altos sueldos, mínima rotación de personal y pensiones justas.

Un sistema bien diseñado

Conozco una organización que tiene en sus manos el 100% del control. Su director general es visto por muchos, como un autócrata. Las áreas de efectividad para cada trabajo, están detalladamente definidas. La organización trabaja muy bien; produce toda una gama de hermosos productos, y la satisfacción en el trabajo es muy alta. Se dice que la causa de todo ello es que, todos están perfectamente entrenados, todos saben lo que significa la efectividad y cómo se mide y que la firma, como un sistema, fue diseñado por expertos. Hay un sistema de retroalimentación instantánea para que todo mundo sepa al momento cómo está siendo visto su desempeño, y existe también un sistema de recompensas. Esta organización es la Orquesta Sinfónica de Toronto ¿Por qué no diseñar de esta manera, otras organizaciones? La satisfacción ocurre en forma espontánea en una organización bien diseñada como ésta. Las personas pueden obtener una clara satisfacción en el trabajo si éste está bien diseñado.

Una orquesta y la administración por objetivos

¿Cómo le suena una orquesta con administración por objetivos? Toda orquesta se encuentra enmarcada en una operante administración por objetivos. Piense en ella, todas las participaciones de sus miembros están perfectamente definidas, se insiste constantemente en el trabajo de equipo, hay una observación de alto desempeño, existe una fuerte dependencia, tanto horizontal como vertical, entre los objetivos. Naturalmente esto conduce a una alta motivación y un gran desempeño. ¿A qué otra cosa podría conducir?

El hecho es que una organización bien diseñada debe ser un lugar tranquilo en dónde trabajar. Las organizaciones mal diseñadas, son trampas mortales. Un ambiente conflictivo, en cuanto a la participación, puede matar y de hecho mata. Todos podemos personificar de acuerdo a nuestra experiencia -dentro de nuestras compañías- cómo un cambio mal inducido, provocó un ataque al corazón, o cómo una persona dedicada y trabajadora, colocada en un “anti puesto”, fue conducida al hospital a causa de una úlcera gástrica, o bien cómo se “quebró” la moral de alguien bajo una constante tensión organizacional. Si nos consideramos como poseedores de cierto humanismo, seamos honestos y útiles. Si dos personas son responsables de la misma cosa uno de ellos no es necesario y, sin necesidad de faltarle el respeto a ninguno, el asunto debe ser resuelto.

La vida de trabajo, es un juego

La vida de trabajo puede ser un gran partido, pero para jugarlo con eficiencia, debemos conocer todas las reglas del juego; respeto a nuestros compañeros, acuerdo con los objetivos y conocimiento del marcador. ¿Por qué no lo hacemos? ¿No lo hacemos porque tenemos los conceptos equivocados? ¿Cuál es nuestro concepto, del hombre en el trabajo? ¿Es el hombre una bestia tal, que el papel de la gerencia consista en que controlarlo? ¿Es acaso el hombre, una criatura divina y tan auto-actualizada que le permita a la gerencia simplemente dejarlo hacer lo que quiera? O, como yo prefiero considerarlo, ¿Es el hombre un animal racional, capaz de hacer tanto el bien, como el mal, y realmente motivado cuando puede entender y desempeñar efectivamente el puesto en que se encuentra? El trabajo no es intrínsecamente malo. Lo que es malo, es un trabajo mal diseñado. Al hombre le gusta trabajar y le gusta jugar -no hay diferencia- la responsabilidad de la gerencia, es crear las situaciones en donde pueda llevarlo a cabo.

Como claramente lo explica Fred Herzberg, no hay una clara diferencia entre un trabajo bien diseñado, y un juego. El equipo de fútbol o de hockey, está altamente burocratizado y tiene reglas muy elaboradas. Tiene un sistema efectivo de cohesión. Gratifica sólo a los mejores. Requiere de un gerente orientado hacia los resultados, y de un archiburócrata como árbitro. Todo mundo disfruta del juego y lo practica por gusto. ¡Por el amor de Dios! ¿Por qué no diseñamos nuestras organizaciones de la misma manera? Simplemente no hay ninguna razón del porqué no lo hacemos.

Dos ficciones

Existen dos populares ficciones gerenciales, que nos ciegan. Una es ver a la empresa únicamente como un sistema técnico o administrativo; la otra es ver a la empresa únicamente como un sistema humano. Ambos puntos de vista están definitivamente equivocados; ambos están íntimamente relacionados de tal forma que, el ignorar uno es hacer inoperantes a los dos. La pregunta no es ¿a quién darle preferencia, a la gente o a la organización? -para ser efectivo, hay que darle la misma preferencia a ambos.

Al irse desarrollando el pensamiento gerencial, existió primero la escuela organizacional, de estructuras o de posiciones. Se predicó la importancia de la unidad de mando, la importancia de tener una sola cabeza, y la importancia de una igualdad entre la autoridad y la responsabilidad. Todo ello es digno de atención. La estructura organizacional y el diseño de los puestos individuales, son cosas que nadie quisiera ignorar. Hay personas que sólo eso ven. Enfocamos nuestra atención en la estructura y no en la gente que forma parte de la estructura. Logramos una hermosa estructura, pero muy poco interés -elegancia sin compromiso. Más adelante, se inició en los EUA en los años 30, la escuela de relaciones humanas, la cual concentraba su atención exclusivamente en el individuo, pero no le prestaba ninguna atención a la estructura en la cual se movía. Obtuvieron una gran interrelación, pero pocos resultados -una alta moral con baja productividad.

El trabajo puede describirse efectivamente, sólo en términos de resultados:

No mantenimiento de máquinas	sino <i>utilización de máquinas</i>
No cambio de actitudes	sino <i>cambios de conducta</i>
No llamadas hechas	sino <i>ventas realizadas</i>
No educación profesional	sino <i>implementación de lo aprendido</i>

George Shaw dijo en alguna ocasión que el único problema del cristianismo es que no se ha implementado. Tal vez en los negocios, igual que en la religión, somos muy buenos en intentos y en esfuerzos pero ¿qué pasa con los resultados? Un gerente poco efectivo quiere:

Solucionar problemas	en vez de <i>crear alternativas</i>
Proteger los recursos	en vez de <i>optimizar el uso de recursos</i>
Hacer las cosas correctamente	en vez de <i>hacer las cosas correctas</i>
Llegar temprano y salir tarde	en vez de <i>ser productivos</i>
Distribuir trabajo	en vez de <i>obtener resultados</i>

Efectividad gerencial

Desde luego, todo gerente piensa que las relaciones humanas son buenas y que la estructura también tiene su valor, pero quisiera introducir otra idea, la idea de la **efectividad gerencial**. Afortunadamente se puede dar una definición clara: “Efectividad gerencial es el límite hasta donde un gerente es capaz de obtener los resultados que su puesto requiere”. Se menciona “resultados” y no “esfuerzos”. Todo puesto es creado con una finalidad específica que puede ser medida en términos de resultados.

La efectividad gerencial no es un asunto de personalidad. No es algo que un gerente tiene, sino algo que un gerente produce mediante la administración correcta de una situación. Es desempeño. No es lo que un gerente hace, sino los resultados que obtiene.

Un poderoso impedimento para la efectividad y que afecta a muchos gerentes es la descripción de puestos. Usualmente es un documento inútil. Su uso más frecuente es para falsificar un esquema de trabajo, a fin de que el Departamento de Personal pueda manipular las diferenciales de salario. Utiliza definiciones como “planea”, “organiza”, “controla”, “delega” y “ejecuta”. Todo esto no da ninguna indicación de cuáles son los resultados de un puesto. Son simplemente actividades. No es de extrañar que algunos de nuestros gerentes son menos efectivos de lo que deberían ser si basaran el concepto de su trabajo en resultados.

Hay más en la efectividad, de lo que muchas personas imaginan. Esto me recuerda el reporte escolar de un alumno: “Excelente en iniciativa, integración al grupo y colaboración -es una pena que no sepa ni leer ni escribir”. Algunos gerentes son iguales, tienen mucha dedicación y esfuerzo, tienen habilidades y principios, pero no son efectivos.

Las labores esclavizan a los gerentes -los resultados los liberan.

El esfuerzo burocrático

En una ocasión le pregunté al director regional de una empresa gubernamental, si estaba usando la administración por objetivos. Me dijo que sí. Le pregunté cómo medía su efectividad, y me dio la siguiente lista: “Promoción del servicio, control, capacidad, utilización de sus empleados, investigación y planeación”. Todo ello era una simple descripción de actividades, no tenía nada que ver con su trabajo. Su verdadera responsabilidad, como más adelante llegó a darse cuenta, era “disminuir el desempleo, elevar el nivel de la fuerza de trabajo, y pronosticar las necesidades de personal”. Esto presenta un panorama totalmente diferente de su trabajo. Imagínese usted las implicaciones que debió haber tenido en la forma como utilizaba su tiempo.

La efectividad gerencial debe diferenciarse de la efectividad aparente. La efectividad aparente es simplemente parecer efectivo. Piense en esas cualidades que pueden o no, conducir a la efectividad: “Puntualidad, fluidez al contestar cartas, toma de decisiones rápidas, buenas relaciones públicas, saber escribir depuradamente”.

Todo esto tiene el aire de aparente efectividad. Sin embargo, no conduce a una efectividad gerencial. Cualquier conducta debe ser evaluada en términos de su utilidad a las necesidades de la situación. Una conducta apropiada, es una conducta efectiva. En resumen, el esfuerzo y la apariencia, frecuentemente se confunden con la efectividad.

Todos los puestos tienen resultados

Muchos de nosotros estamos en puestos administrativos. Muchos pensamos que la efectividad, la medición del desempeño y los objetivos, no se aplican a nosotros. No estoy de acuerdo. Diciéndolo crudamente, si no se encuentran resultados medibles para su puesto, no se necesita ese puesto. Los empleados tienen resultados, los investigadores y analistas tienen resultados, los profesores tienen resultados. El truco está en descubrirlos. Inclusive San Pablo sabía cuál era su área de efectividad -salvar almas. Esa área es eventualmente medible, pero falta mucho (espero) para que llegue el Día del Juicio Final.

Pensar un poco en estos conceptos de resultados y efectividad, nos puede dar una buena guía y un razonamiento para poder diseñar las organizaciones y motivar dentro de ellas a las personas. Cuando entrenamos, es para aumentar la efectividad, cuando reestructuramos lo hacemos para incrementar la efectividad, y cuando desarrollamos a las organizaciones o a los individuos, lo hacemos pensando en una mayor efectividad. Mantengamos presente y en forma clara en nuestra mente, el concepto de efectividad.

¿Qué es un gerente? Lo defino como cualquiera que es responsable del trabajo de más de una persona. Es alguien que tiene que preocuparse de alguien más que él mismo. No encuentro práctico el hacer una diferenciación entre supervisor y gerente. Lo importante de ambos, es que administran a otros, ¿Cómo evaluamos a un gerente? ¿Cómo sabemos si es efectivo? No será posible si no sabemos cuáles son los resultados que demanda su puesto. Hasta entonces podremos saber si una persona es confiable en la obtención de tales resultados. La efectividad es multidimensional, casi nunca es expresada en términos de utilidad. Mi experiencia indica que sólo uno de cada 50 gerentes es responsable de las utilidades. Los resultados del puesto pueden ser expresados en términos de: conocimiento del producto, efectividad en el grupo, cumplimiento de objetivos y fechas límite y satisfacción del consumidor.

Compromiso

Una vez me encontraba discutiendo con John Humble, del porqué la administración por objetivos, frecuentemente falla. Su opinión fue que: “Debido a que la gente no se compromete con sus objetivos”. Piensa lo mismo que nosotros: que la elegancia de diseño es una cosa y el compromiso con dicho diseño, es otra cosa. Debemos trabajar en ambas cosas al mismo tiempo. La elegancia sin compromiso produce esterilidad; compromiso sin elegancia, produce un equivalente de anarquía industrial. ¿Cómo obtener un compromiso con elegancia? ¿Cómo podemos unir ambas cosas?

Creencias sobre el trabajo

¿Qué cree la gente respecto al trabajo? Una reciente encuesta del Research Center de la Universidad de Michigan, investigó a 1,533 trabajadores, en términos de cuáles eran los aspectos del trabajo más importantes. La mayoría optó por un trabajo interesante; después, suficiente ayuda y equipo para poder llevar a cabo el trabajo; tercero, suficiente información sobre el trabajo a realizar; cuarto, suficiente autoridad en el trabajo. El salario ocupó el quinto lugar. He ahí; trabajo interesante, recursos para llevar a cabo el trabajo, información y autoridad suficiente. La orquesta tiene todo eso, los jugadores de fútbol, también. Hagámoslo entonces, para la industria y el gobierno.

La mayoría está de acuerdo en que hay muchas personas que no disfrutan de su trabajo. Observan obsesivamente el reloj, esperando que marque las 5.00 p.m. Qué forma más triste de gastar una vida, deseando que cada día de trabajo termine pronto. Sin embargo ésta es la historia de la vida de trabajo de muchos gerentes, y de muchos trabajadores.

¿Creen que sueno participativo, o exactamente lo contrario? Sólo hay dos ocasiones en que se puede usar la participación. Una, cuando la decisión se puede mejorar a través de la participación -si en esa ocasión no la usamos, es que somos estúpidos. La otra es cuando tal vez la decisión no se mejore, pero el compromiso hacia ella, se incrementa y dicho compromiso es necesario para su implementación. Confío que esta guía sea aceptada -inclusive se dice “útese la participación cuando es apropiado y no se use cuando no lo es”- es una actitud gerencial racional.

Muchas teorías conductistas actuales están cimentadas en el aire, describen Utopías y no realidades. No ayudan a hacer efectivos a los gerentes, pero los hacen sentir culpables. Mary Parker Follett lo dijo más depuradamente hace 40 años:

Cómo evitar los grandes extremos, mucha autoridad por un lado, o prácticamente ninguna orden. Mi consejo es, unifiquen a las personas a fin de que estudien la situación, descubran sus leyes y las obedezcan.

Su consejo es práctico para el día de hoy. No requerimos de teorías motivacionales sobre la personalidad, para explicarnos las cosas y cambiarlas.

Un filósofo chino, Lao Tzu tenía esta visión del liderazgo hace 2,500 años y se aplica también a la educación:

Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, no tan bueno cuando la gente lo obedece y lo aclama; y peor cuando lo desperdician. Falle en honrar a la gente y ellos fallarán en honrarlo a usted. Pero cuando ha terminado su trabajo y alcanzado sus objetivos, dirán: “esto lo hicimos nosotros”.

No es un choque de personalidades

Recientemente asesoré a una compañía fabricante de productos de consumo. Me enseñaron su organigrama -el presidente tenía un solo subordinado directo, ese subordinado tenía a su vez un solo subordinado, lo mismo sucedía con este último. Era uno sobre uno, sobre uno, sobre uno -cuatro en línea directa. Considerándome abierto de mente y deseando haber descubierto un nuevo principio organizacional, le pedí al director me permitiera entrevistar a los dos gerentes que quedaban en medio. Me informó que recientemente ambos habían muerto de un ataque al corazón -ambos tenían menos de 50 años. ¿Habría sido la causa de su deceso, que se hayan esforzado más de lo debido en llevar a cabo un trabajo organizacional imposible? Nunca lo sabremos a ciencia cierta, pero soy creyente de que un diseño organizacional pobre crea tensiones que a su vez precipitan a una muerte prematura.

Algunos de nosotros nos encontramos el día de hoy en una situación semejante; lo llamamos en ocasiones: choque de personalidad. La mayoría de las veces no es tal. Ese sería un diagnóstico incorrecto. En los choques de personalidad, las personas se pelean, como ocurre en un partido de golf, o en el bar; si no hay pelea es que lo que existe es un choque de actuación, inspirada en el trabajo; supongamos que tenemos a un hombre responsable de disminuir los costos de mercadotecnia, si entre ellos hay una relación confusa de autoridad, ¿Tendríamos un choque de personalidades? Aparentemente sí, pero en realidad sería un choque de actuaciones. En una organización, que las personas compitan en vez de pelear entre ellas.

El desertor

Estoy profundamente interesado en los hombres no interesados en la gerencia, los llamo los desertores. Estas son las personas que calladamente dejan pasar el tiempo hasta su jubilación. Son personas que aman al trabajo -lo contemplan durante horas. Son una cicatriz de la faceta humana de las empresas. Todos quisieran resolver el problema de los DESERTORES dentro de su organización, pero hay una consideración más importante al respecto; nadie llega a una empresa como DESERTOR, lo convierten en ello. Son convertidos en DESERTORES a causa de cambios mal inducidos, porque son ignorados, por haber sido entrenados por gente que ha dejado de aprender, por nunca conocer el resultado de su trabajo, o porque sabiendo los objetivos de su puesto, nunca han tenido la autoridad suficiente para

alcanzarlos. La gerencia petrificada, estuvo viva en alguna ocasión -la pregunta es, ¿qué lo mató? Desde luego tenemos que hacer algo con respecto a los DESERTORES, pero aún más importante, debemos establecer una conducta a seguir para evitar el seguir convirtiendo en DESERTORES a hombres buenos.

En parte estoy hablando de una clara motivación. ¿Qué hay respecto a la motivación? La motivación no es lo que una persona le hace a otra -eso sería manipulación. Motivación es lo que permitimos que una persona se haga a sí misma. Le permitimos enfrentarse a una situación dada, descubrir sus áreas de efectividad, marcarse sus objetivos, adquirir los recursos que necesita, obtener retroalimentación de sus resultados y recompensarlo si tiene éxito. Todas estas condiciones, motivan. ¿Quién debe hacer algo al respecto? Definitivamente nosotros, como gerentes, hacia nuestros subordinados.

Enseñando a la organización

¿Cómo podemos cambiar la situación en nuestra sección de la organización? Mi consejo es usar los mismos principios que usamos cuando le enseñamos a un niño a esquiar. Antes de poder esquiar, se requieren ciertas condiciones -lo mismo se aplica a la efectividad gerencial. Primero el niño se debe saber qué cosa es esquiar -el gerente debe saber qué cosa es efectividad y que es algo medible. Segundo, el niño debe estar consciente de que en ese momento no puede esquiar -el gerente debe estar consciente de que puede incrementar su efectividad; si cree que está trabajando con una efectividad óptima, no llegará a ningún lado. Tercero, el niño debe pensar que puede aprender a esquiar -el gerente debe pensar que puede aprender cómo volverse efectivo. Cuarto, el niño debe creer que obtendrá satisfacción al saber esquiar -el gerente debe creer que obtendrá satisfacción y recompensa al ser efectivo. En nuestra área de responsabilidad, ¿qué situaciones están presentes hoy? ¿Nuestros gerentes saben lo que es la efectividad? ¿Piensan que pueden ser efectivos? ¿Creen que encontrarán satisfacción y recompensa, siendo efectivos?

Veámoslo desde otro punto de vista. Muchos de nosotros podemos crear un puesto subordinado, y asignarle las áreas de efectividad que deseemos. ¿Sabemos lo que esto significa? ¿Significa que nuestros propios trabajos son totalmente flexibles - podemos hacer de ellos lo que queramos, si podemos delegarlos. Si somos gerentes introspectivos, podemos convertirlos en gerentes extrovertidos. Si somos detallistas, podemos convertirnos en hombres de mente abierta. ¿Hemos usado correctamente nuestra inherente flexibilidad?

Algunos estarán pensando en este momento: “todo esto está muy bien pero, para mi jefe”... Tal vez la mejor manera de cambiar a nuestros jefes es siendo efectivos en nuestro trabajo -como lo visualiza él. Sin duda pensamos que él está equivocado; pero por regla general, las compañías no promueven a la gerencia a retrasados mentales. ¿Le hemos dado la oportunidad? ¿Hemos hecho lo posible por hacerlo efectivo a él?

El precio de una baja efectividad

¿Cuál es el precio de una baja efectividad? Los aviones vuelan, los puentes se sostienen, las compañías sobreviven, las revistas se publican, la gente mantiene un trabajo que le disgusta, ¿Pero a qué precio? Conocemos el precio; las firmas cierran sus puertas cada vez más rápido, más gente trabaja con menor sueldo y hay menos interés y orgullo en el trabajo. La gente labora por debajo de su potencia real; los países se vuelven menos competentes.

Con efectividad gerencial obtendremos más rápidamente, horas flexibles de trabajo, mayores ingresos, menos trabajos empobrecidos y más creatividad. Obtendremos pensiones justas y si lo deseamos, una vida de trabajo más corta y más placentera.

La efectividad gerencial no es un concepto unilateral -es un valor que debemos aceptar. Sin importar cómo valúa nuestro personal, los objetivos, la filosofía oral o la orientación política, la efectividad gerencial es para toda la vida. Lo que predica es: “use los recursos productivamente, gaste menos y haga del trabajo algo que se pueda disfrutar y que valga la pena”. No nos preguntemos: ¿debo ser amable con la gente? O bien, ¿qué reglas deben seguirse?, sino “¿qué se necesita en mis circunstancias, para ser efectivo? No estamos hablando de la ética del trabajo -y definitivamente tampoco de la ética de los beneficios- estamos hablando de la ética de la efectividad. No se dice nada de “dar más poder a la fuerza de trabajo” o “controlar a los trabajadores”. No defiende una mayor utilidad. Simplemente dice; “mide a un gerente sobre la base de la extensión en que obtiene los resultados que demanda su puesto”.

La mayoría de los gerentes, no están involucrados con las utilidades sino con la supervivencia. No es la utilidad lo que los motiva, sino la supervivencia. La efectividad gerencial es usar adecuadamente los recursos. Esto nos conduce al valor añadido -puede ir a los accionistas, o a los impuestos- pero definitivamente está fuera del control de los gerentes y pertenece al terreno legislativo. Sin efectividad gerencial, no hay beneficios extras que distribuir, independientemente de la legislación existente.

La mayoría de nosotros tiene en su casa hijos que están cuestionando nuestros valores. Eso está bien -los valores deben de ser confrontados. La mayoría de nosotros, aunque tenemos una serie de principios, no los hemos usado en nuestra actividad cotidiana, en forma tal que podamos defenderlos. No sólo es la juventud la que tiene una serie de valores -los gerentes también los tienen. ¿Es la efectividad gerencial, un valor que podemos defender con honestidad? ¿Qué hay respecto al hecho de que una tercera parte de la humanidad se va a la cama con hambre? ¿Qué hay con respecto al hecho de que el hombre promedio vive angustiado con sus deudas y sus enfermedades? ¿Podemos enfrentarnos a todo ello, y aún defender honestamente, nuestra efectividad gerencial? ¿Qué hay con

respecto a la efectividad gerencial y a la crisis de valores? Seguramente los hombres “maduros” (ancianos para las industrias) merecen mejor trato y mejores oportunidades; a fin de cuentas, ellos son los responsables de haber forjado la sociedad, y las oportunidades que nosotros ahora disfrutamos. También me gustaría que todo mundo marchara diariamente a su trabajo, cantando una alegre tonada. ¿Qué tiene que ver todo esto, con la efectividad gerencial?

El punto al que quiero llegar es éste: los gerentes de la industria son los gerentes de los recursos humanos de un país. Son los únicos responsables de combinar útilmente los recursos. El gobierno no tiene esta responsabilidad, ni la tienen tampoco los servicios sociales, ni la iglesia, ni el ejército, ni los educadores. Los gerentes son los únicos responsables de crear beneficios, dentro de los límites señalados por el gobierno. Los recursos se desperdician y los países se empobrecen si los gerentes no son efectivos. La sociedad se beneficia si los gerentes son efectivos.

Mi mensaje es claro -hay una imperiosa necesidad de aplicar el intelecto y el raciocinio, en el diseño de organizaciones en el mundo gerencial. Si estamos de acuerdo en llevarlo a cabo, la mayoría de nuestros problemas humanos -y otros- se resolverán por sí mismos. Habrá menos ataques al corazón, menos úlceras, menos gente “pateada” hacia arriba, “pateada” hacia abajo o simplemente ignorada. Seamos claros como el agua, en cuanto a los resultados que se esperan de cada puesto, y entrenemos y motivemos a la gente para que logren dichos resultados. Tal vez estas palabras nos hagan pensar un poco en la efectividad gerencial. ¿Que tal si decidimos ser más efectivos en nuestro presente puesto? Esa es una responsabilidad que usted aceptó, al convertirse en gerente, ¿qué tal si cumple con ella?

*Artículo publicado en la revista
Management Today en español, octubre de 1975; pp. 30-40.*