

ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Aplicadas a la Institución Militar Estilos de dirección

*Mayor Jairo Rodríguez Sarmiento
Mayor José C. Castelblanco Galindo*

II Parte

En su calidad de líderes, los mandos tienen una fuerte influencia sobre el desempeño y la moral de las personas que ellos conducen.

Como líder designado, un comandante o dirigente no puede evitar el ejercicio de la autoridad con la que se le ha

investido. No obstante, los métodos que emplea y el estilo de dirección que adopte, son importantes en relación con su éxito.

Varios estilos de dirección han sido identificados, y éstos deben ser agrupados bajo cuatro encabezamientos:



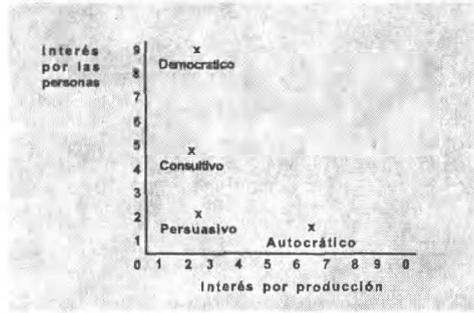
- Autocrático
- Persuasivo
- Consultivo
- Democrático

Frecuentemente, las personas que tienen función de dirección pueden ser identificadas fácilmente con uno de los tipos anteriores.

Sin embargo, esto sugiere un estilo poco inflexible, y vale la pena considerar que los diversos estilos pueden ser variados por cualquier líder durante un período para atender las demandas de la situación. Si hubiese un incendio en un alojamiento, un líder no consultaría con sus hombres acerca de la manera de afrontarlo; él tendría que adoptar un estilo autocrático para lograr una acción rápida para controlar el fuego.

Un método sencillo ayuda a ilustrar el efecto del tiempo sobre el sitio que adopte el líder. Cada uno de los estilos de dirección puede identificarse como un punto en el gráfico. Los ejemplos que se muestran son sólo representativos y no deben considerarse como absolutos.

Por ejemplo, el líder autocrático resolvería cualquier situación a favor de la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de la misión al máximo, mientras que el líder democrático



resolvería una situación tratando de satisfacer las necesidades de las personas. Un líder consultivo se esforzaría en conseguir una fórmula de compromiso.

Durante el período un líder puede moverse de un extremo a otro.

El propósito absoluto de cualquier líder sería llegar al punto nueve.

Esto sería posible solo cuando las necesidades de las personas concuerde directamente con las de la misión. El punto importante que surge de esto es que, durante un período, un buen líder se esforzaría en establecer un balance entre las necesidades de las personas y las del cumplimiento de la misión; de otro modo su oportunidad de éxito en tiempo es limitado (Peter F. Drucker, Industrial Training Service. Boston, 1981 página 129).

H

abilidades gerenciales.

Las principales habilidades gerenciales que deben desarrollarse en los mandos militares son:

Habilidades de predicción, habilidades para el manejo de situaciones grupales, habilidades para formar a otros mandos, habilidades para generar diagnósticos, habilidades para toma de decisiones, habilidades para generar procesos de cambio, habilidades para diseñar estrategia de intervención. Por tanto, para cumplir con lo anterior se puede formular en forma más específica la creación de situaciones de aprendizaje para proporcionar herramientas y técnicas en los siguientes aspectos:

- Técnicas y herramientas para toma de decisiones y solución de problemas.
- Técnicas y herramientas para motivación de personal.
- Técnicas y herramientas para trabajo en equipo y concertación.
- Técnicas y herramientas para administración positiva del tiempo y negociación.
- Técnicas y herramientas para liderazgo y estilos de mando
- Estrategias para fortalecer los valores y el sentido de pertenencia militar.

- Planeación estratégica, gerencia al servicio y calidad total
- Estrategia de como decir NO.

E

stilos en la toma de decisiones.

Todo comandante, jefe, directivo, empresario, ejecutivo se apunta a un dilema cuando se trata de tomar una decisión.

El problema radica, en como puede ser "democrático" en sus relaciones con los subordinados y conservar al mismo tiempo la autoridad y el control necesarios en la organización que le corresponde y es responsable.

Anteriormente no se percibía este problema con tanta agudeza. La gente tendía a considerar el mundo como dividido en "líderes" y "subordinados". Se trataba al ejecutivo como inteligente poseedor de imaginación e iniciativa con capacidad de tener decisiones rápidas (generalmente sabias).

Gradualmente surgió de las ciencias sociales el concepto de "Dinámica de grupo" teoría que se centra en los miembros del grupo y subraya la importancia del compromiso la participación del subordinado en la toma de decisiones.

Los ensayos de este sistema pusieron a prueba la eficacia de la dirección

pura, es decir sin participación, y se presta atención a los problemas que surgían en relación con la motivación y las relaciones interpersonales.

Como resultado se obtuvo que este sistema de dirección era auténticamente "democrático" y se empezó a introducir en las organizaciones la toma de decisiones plenamente compartida cuando quiera que un jefe tomaba una decisión sin convocar una reunión de personas se tendía a considerar tal conducta como autoritaria.

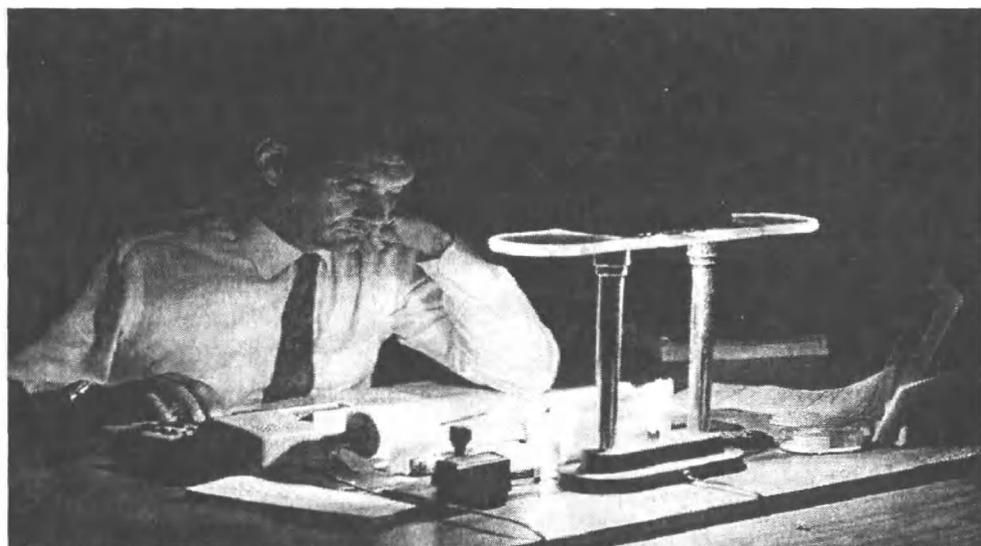
Para la gente el auténtico símbolo de dirección democrática era la reunión y cuanto menos dirigismo había, tanto más democrática resultaba. De aquí surgió la división de la dirección en democrática y autocrática.

Pero hay que tener en cuenta que el administrador moderno se encuentra

a veces en situaciones de inseguridad de cómo comportarse. Hay momentos en que duda entre la dirección firme (autocrática) y una dirección participativa (democrática).

A veces los nuevos conocimientos lo impulsan en un sentido (debería lograr que el grupo ayudara a tomar esta decisión), pero al mismo tiempo su experiencia lo impulsa en otro sentido. (Entiendo el problema mejor que el grupo y por tanto yo debería tomar la decisión). No está seguro cuándo debe seguir uno u otro estilo.

La formulación más útil de las alternativas de acción disponibles para el ejecutivo han sido propuestas por Tannenbaum y Schimdt. Ellos identifican una dimensión básica que está a favor de la autocracia total



del líder en un extremo o la total autonomía del grupo por otra.

En un extremo el director toma la decisión y simplemente la anuncia a los demás; en el otro extremo el líder establece el punto que se ha de alcanzar, pero da al grupo completa libertad en la forma de lograrlo.

Muchos ejecutivos reconocen estos extremos fácilmente. Lo que se les hace más difícil aceptar es la existencia de un cierto número de posiciones intermedias y que el líder puede escogerlas en diferentes oportunidades. Por ejemplo, puede tomar la decisión, pero haciendo un esfuerzo real para explicarla y venderla a los demás. Puede retener el poder de tomar la decisión, pero puede decir al grupo cuáles son las ideas e invitarlo a comentarlas antes de tomar la decisión. Siguiendo con este continuo, puede presentar el problema y pedir ideas

alternativas por parte del grupo antes de tomar una decisión, o puede proporcionar al grupo las alternativas sobre las que han de tomar una decisión. Puede delimitar los parámetros sobre los que ha de marchar el grupo, pero darle opción dentro de los mismos.

Puede variar su comportamiento de una decisión a otra.

¿Cuáles factores determinarán la posición apropiada en cualquier situación administrativa? Tannenbaum y Schmidt identifican tres conjuntos de fuerzas que deberían ser consideradas:

- Fuerzas en el mismo líder.
- Fuerzas en los subordinados.
- Fuerzas en la situación.

Liderazgo centrado en el jefe
 Liderazgo centrado en los subordinados.

Uso de la autoridad por el ejecutivo.
 Area de libertad para los subordinados.

El ejecutivo:

Toma la decisión y la anuncia	Vende la decisión	Presenta ideas y pide preguntas	Presenta decisión tentativa sujeta a cambio	Presenta el problema, pide sugerencia, toma decisión	Define limite pide al grupo tomar decisiones	Permite renunciar dentro de los limites definidos por los superiores
-------------------------------	-------------------	---------------------------------	---	--	--	--

Las fuerzas en el líder son cosas tales como su sistema de valores, su confianza en el grupo, sus propias inclinaciones naturales, o estilo la seguridad que siente en la situación. Las fuerzas en el grupo serían cosas tales como su experiencia anterior en la toma de decisiones, su competencia real, su tolerancia a la ambigüedad, su habilidad para comprometerse con el problema y sus expectativas y necesidad de crecimiento. Las fuerzas en la situación serían cosas tales como la cantidad de presión del tiempo el tipo de problema a resolver y el tipo de organización en la que está ocurriendo el proceso.

Sumario.

El liderazgo o dirección ha sido identificado como una clase de comportamiento altamente variable que depende de la persona, sus subordinados, la naturaleza de los

requisitos del trabajo, y la clase de situación del problema con la que se han de enfrentar. Por lo tanto, no se pueden hacer generalizaciones fáciles acerca del liderazgo. Dos formas de aumentar la comprensión acerca del comportamiento del líder, fueron discutidas. Una, las clases de consideraciones fundamentales que la persona hace acerca de la gente determinará cómo la guíe u organice. Hacer conscientes sus propias consideraciones, es por lo tanto, crucial. Dos, el líder tiene una serie de escogencias sobre la forma de cómo centralizar el control estrechamente hasta ser flexible de una decisión a la siguiente. Diagnosticando sus propias fuerzas, las de sus subordinados y las de la situación, pueden aumentar su flexibilidad y en consecuencia, su efectividad. (Marking de Robert Tannenbaum "Manangencial Decision", Florida, Estados Unidos 1986, Página 307).

Continúa próximo número