

3. PARADIGMAS DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS

3.1 Concepto de paradigma

Paradigma significa “ejemplo” o “modelo”. Es el resultado de los usos y costumbres, de creencias establecidas, de verdades a medias. Un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.

Es una técnica o un conjunto de herramientas para representar la solución de problemas específicos.

Es un patrón o modelo, una forma de confrontar y observar la realidad.

Los paradigmas son filtros que seleccionan datos que concuerdan con la forma de explicarnos la realidad. No son fijos, al igual que la percepción y son comunes, ya que los encontramos en todos los aspectos de nuestras vidas.

3.2 El líder de un grupo integrado de personas

Al hablar de liderazgo se suele hacer énfasis en la capacidad individual que tienen algunas personas para ejercerlo.

Como competencia, el liderazgo es señalado en los requisitos que acompañan el perfil profesional al realizarse una búsqueda. Sin embargo, poco se ha hablado del paradigma que se ha creado en torno al líder y lo que ha impedido, de alguna manera, la observación de su influencia desde otra perspectiva.

Pero ¿acaso, en realidad, el liderazgo se trata de una actitud individual? ¿es esa la forma en que debe ser entendido y transmitido? ¿existirá la posibilidad de estar cegados por la acción de un paradigma?

Es un hecho curioso observar como algunas empresas esperan encontrar en un sólo individuo la respuesta a sus problemas, orientan su búsqueda en la selección de personas cuyo perfil extraordinario permite esperar resultados asombrosos en corto tiempo, suponiendo que su condición particular influirá de tal manera en los demás integrantes del equipo que el éxito de la gestión puede considerarse como un hecho. Si bien es cierto que el mundo empresarial está impregnado de ejemplos donde el liderazgo individual ha cambiado el curso de la historia de una firma en particular, no es menos cierto que la actitud asumida por los grupos y la intervención de éstos en la ejecución de los planes o estrategias está igualmente ligada al liderazgo.

Resulta difícil concebir una empresa cuyo poder de decisión resida en los "dueños del negocio" -aquellos que realizan el trabajo- y no en sus líderes formales, aún cuando se ha demostrado con éxito como resulta innecesaria la presencia de un líder único para la realización óptima del ejercicio laboral, esto a través de la formación de equipos autodirigidos o autoadministrados.

La existencia de estos grupos han dado origen a una variante con la cual se demuestra que el liderazgo es circunstancial y que depende más del conocimiento presente en el colectivo y a la habilidad que posee éste para hacer uso efectivo de él, que a una actitud innata asociada a ciertas cualidades extraordinarias presentes en una persona.

El liderazgo circunstancial está presente en aquellos equipos cuya madurez permite reconocer el nivel de experiencia que se posee en un área en particular, permitiendo a los expertos orientar las acciones sin que ello les otorgue supremacía alguna sobre el resto, por lo que puede decirse que en las organizaciones donde se valora el conocimiento el líder es consecuencia de las circunstancias.

Resulta difícil concebir una visualización amplia de la acción de liderar, pues por años se ha inculcado repetidas veces la necesidad de seguir a aquel que ha sido seleccionado o elegido para ello, tal y como otrora se hacía con los líderes religiosos. Se continúa otorgando excesiva importancia al ejercicio del liderazgo individual y se ignora el desarrollo del liderazgo circunstancial y plural.

No obstante, existe la necesidad inconsciente de capacitar a los empleados para el uso circunstancial en el papel del líder, aunque luego no se ofrezcan oportunidades para practicarlo, y es que ciertas empresas se empeñan en impartir a su personal cursos para alcanzar un trabajo en equipo de alto desempeño, sin advertir que estos adiestramientos requieren el desarrollo de esa visión amplia del liderazgo, por lo que al estos intentar poner en uso lo aprendido y observar la conducción tradicional de las organizaciones, la iniciativa resulta un tanto frustrante.

3.3 Proceso de dirigir con liderazgo

La idea de someter la dirección o la gerencia en varias personas no es nueva, tal vez lo novedoso se encuentre en el nivel de conocimiento que nuevamente está alcanzando la sociedad y las empresas, cuya maduración puede romper los paradigmas que han dominado por siglos este tema.

La ventaja principal de observar el liderazgo como una actitud general, demostrada por todos, es que permite no sólo hacer mayor énfasis en su desarrollo, sino en la interacción del equipo permitiendo así intercambiar roles de manera constante, donde el aprendiz tendrá las mismas

oportunidades del experto y viceversa, pues de acuerdo a las circunstancias y al nivel del conocimiento que cada cual posea, intervendrá en la parte del proceso que le corresponde.

Es innegable que el talento de liderar ha sido demostrado más por individuos que por un grupo de personas. La costumbre ha obligado a suponer que la existencia de alguien dictando la pauta es vital para alcanzar las metas propuestas y por ende siempre habrá un líder.

Lo anterior podría interpretarse como la incapacidad que poseen los grupos para alcanzar el consenso, lograr acuerdos, contribuir a su bienestar y desarrollarse si no cuentan con la presencia de alguien que los dirija. Y eso no es cierto. Solo se trata de la manera tradicional con que ha sido enfocado el talento de liderar, lo cual no puede someterse a juicios de valor, pues si se ha llegado tan lejos haciendo uso de una pequeña parte del todo ¿cuánto no se avanzará al utilizarlo completamente?.

Al introducir la sinergia en el concepto del liderazgo circunstancial, resulta mucho más sencillo comprender la influencia que su desarrollo imprimirá en las empresas, permitiendo alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y efectividad que en la actualidad recaen únicamente en una persona. En la medida que las organizaciones comprendan que deben ser observadas como enormes equipos, el liderazgo individual irá desapareciendo dando lugar al colectivo, donde el conocimiento y el uso positivo de él serán los que orienten al éxito.

3.4 Controlar a un grupo de personas

El control constituye la última etapa del proceso administrativo y tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario.

Significa comparar el desempeño real contra el estándar deseado.

El proceso de control consta de tres pasos separados y distintos:

- ✚ Medición del desempeño.
- ✚ Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias si existen.
- ✚ Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.

Existen cuatro fuentes comunes para la obtención de información:

- ✚ La observación personal brinda información de primera mano que permite identificar de manera directa la situación de la realidad.
- ✚ Los informes estadísticos son la época actual uno de los medios a los que se les da mayor importancia. Retratan la realidad con la objetividad numérica.
- ✚ Los informes orales: escuchar a otras personas, convocar a juntas de intercambio de información, realizar llamadas telefónicas, etc.
- ✚ Informes escritos: esta modalidad se fundamenta en la necesidad de documentar la información que se considere mas relevante. Es guardar una memoria de sucesos y acontecimientos y de su interpretación.

Existen tres tipos de control:

- ✚ El control preliminar: tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas con propiedad.
- ✚ El control concurrente: tiene lugar durante la fase de acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.
- ✚ El control de retroalimentación se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anterior para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.

El tamaño de la organización, la posición y nivel de la organización y el grado de descentralización son factores de contingencia que afectan el proceso de control.

La evaluación del desempeño siempre será una herramienta útil para controlar a las personas a través de sus resultados. El análisis de su productividad permitirá no solo detectar necesidades de capacitación y desarrollo, sino también el observar los paradigmas que puedan existir tanto en el líder/gerente con su personal, como los que el propio personal tenga bien arraigados.

No en todas las organizaciones las personas se manejan y controlan de la misma forma, hay que recordar que en esto de la administración, no existen recetas de cocina, se tiene que analizar a la persona y su personal en

particular y a partir de ahí tomar las acciones necesarias para su mejor conducción.

3.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional puede definirse como la disposición y relaciones recíprocas de las partes componentes y los cargos de una compañía.

Especifica sus actividades de división del trabajo y muestra como se enlazan las diversas actividades o tareas unas con otras, hasta cierto punto muestra también el nivel de especialización de las actividades de trabajo. También indica la jerarquía y estructura de autoridad, lo mismo que las relaciones de dependencia.

Da la estabilidad y continuidad que permiten a la organización sobrevivir a las ideas de los individuos y coordina sus relaciones con el ambiente.

Es útil analizar la estructura organizacional en función de los siguientes elementos:

- 1.- Especialización de actividades
- 2.- Coordinación de actividades
- 3.- Centralización y descentralización de la toma de decisiones
- 4.- Tamaño de la unidad de trabajo
- 5.- Normalización de actividades (equilibrar cargas de trabajo)

Existen dos tipos de estructuras organizacionales:

Centralizada: las decisiones se toman a alto nivel por los jefes de la empresa o aun por un solo individuo.

Descentralizada: el poder decisorio está disperso entre mas individuos en los niveles gerenciales intermedios y bajos.

Existen cuatro determinantes principales de la estructura organizacional:

a) La estrategia o planes para alcanzar los objetivos de la compañía: La estrategia determina cómo se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación entre los diversos líderes/gerentes y sus unidades de trabajo.

b) La tecnología que se utilice para llevar a cabo la estrategia: la naturaleza de la tecnología que emplee una organización para crear sus productos (o los métodos por los cuales ofrece sus servicios, también influyen en la manera como se organiza la empresa.

c) Las personas empleadas en todos los niveles y sus funciones: las personas que trabajan en una empresa afectan su estructura. Con frecuencia los líderes/gerentes toman decisiones relativas a las líneas de comunicación y autoridad y a las relaciones entre unidades de trabajo. Al establecer tales unidades y distribuir las tareas, es preciso tener en cuenta las habilidades y actitudes de los subordinados y sus necesidades de trabajar unos con otros en formas específicas. Además, la gente que está fuera de la organización también influye en la estructura de ésta, que tiene que prever las interacciones regulares con los clientes, proveedores y con otras personas del ámbito externo.

d) El tamaño de la organización como tal: el tamaño de una organización y el de sus subunidades influyen en su estructura. En las empresas mas grandes se encuentra mayor especialización de actividades y procedimientos formales. En la medida que las empresas crecen en tamaño, se llega a un punto en el cual se ven obligadas a descentralizarse y a desarrollar una mayor variedad de mecanismos formales para coordinar sus actividades.

3.6 La ubicación del control

El control estará en manos de quienes manejen personal y tengan a cargo un área de la organización. De aquellas personas que desempeñen puestos de líderes/gerenciales/directivos y que pretendan cerrar su proceso administrativo adecuadamente.

Hay que recordar que no hay control si no existe planeación.