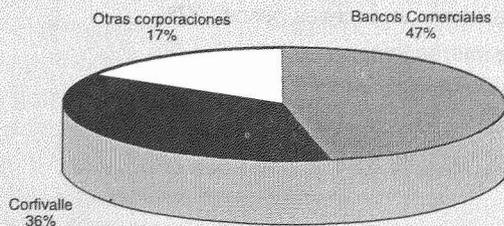


**Anexo No. 7**  
**Participación en el mercado de contratos Forward**  
**Corporación Financiera del Valle**  
**Agosto de 1995**



Fuente: Banco de la República, Unidad Operaciones de Mercado.

## DE LA DIRECCION INEFICAZ A LA DIRECCION EFECTIVA (Nuestro Mejor Rol como Jefes)

CESAR AUGUSTO MUÑOZ ECHEVERRY

Psicólogo Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, Magister en Administración Educativa, Universidad del Valle, Diplomado en Ética y Desarrollo Humano. En el ICESI: Coordinador del Área de Administración, Profesor de Liderazgo y de otras asignaturas de la Escuela de Postgrado y de la Carrera de Administración de Empresas.

¿Como jefe en algunas ocasiones ha tenido la sensación de que con la gente no se puede...? ¿Ha sentido que a veces tiene éxito con la dirección de las personas y que a veces, por más que lo intente, termina con una sensación de fracaso y desaliento? Vamos a presentar a continuación una manera de entender por qué no siempre somos efectivos como jefes.

Empecemos por señalar que toda persona que llega a un cargo de jefatura en una organización quiere ser efectiva en la dirección de las personas a su cargo. Podríamos decir que precisamente esa es su función: lograr que las personas dirigidas por ella sean exitosas en el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron contratadas. En otras palabras, *el jefe se debe responsabilizar de crear las condiciones para que sus colaboradores logren un desempeño efectivo.*

Infortunadamente, los enfoques y habilidades adecuados para la dirección de personas no florecen de una manera natural y espontánea. Todo lo contrario: las concepciones más popularizadas acerca de la dirección de los demás, están llenas de prejuicios y de

generalizaciones no fundamentadas, que en vez de facilitar, obstaculizan o impiden que se haga una adecuada y efectiva dirección. Por lo general predominan las ideas de la Teoría X, la que en esencia presenta un punto de vista negativo acerca de las personas: se supone que les disgusta trabajar, que son perezosas, que quieren evadir responsabilidades y que necesitan ser supervisadas muy de cerca para que trabajen en forma eficiente, etc. (McGregor, en Robbins, 1994, 42).

En especial, vivimos en un mundo reactivo (ya veremos con amplitud en qué consiste esto), en el cual, en vez de hacernos cargo de las cosas que ocurren, tendemos a responsabilizar a los demás: los juzgamos, los culpamos y los condenamos, lo que nos impide ser objetivos y aprender más de aquellas situaciones en las que nos vemos implicados, pues nos quedamos satisfechos con atribuirle a los otros la responsabilidad de todos los problemas, y, por último, esta actitud reactiva nos impide tomar medidas para que las fallas no vuelvan a ocurrir y se pueda dar, así, un proceso de mejoramiento continuo.

En otras palabras, tendemos a pensar que son los demás los responsables, tanto a nivel de las *causas*—por eso los vemos como culpables—, así como de las *soluciones*—por eso les pedimos que sean ellos los que cambien... No nos oponemos al cambio... siempre y cuando no nos vayan a pedir que cambiemos nosotros... O como dice Harrington (1997, 54): *Todos los miembros de la alta gerencia (y los jefes en general) están dispuestos al cambio, siempre y cuando los demás sean los que cambien*. Infortunadamente en la dirección de personas, una actitud así es poco menos que catastrófica: sabemos que la dirección (Donnelly, Gibson e Ivankevich, 1994), es básicamente un proceso de comunicaciones personales y que una dirección para que sea efectiva debe ser razonable, y lo menos razonable, para entendernos y comunicarnos con los demás, es echarles la culpa por lo que pasa... y pedirles que sean ellos los que cambien.

El propósito de este artículo es ampliar estas ideas, para que nos sirvan como elemento radiológico que nos permita hacernos un examen más a fondo del que usualmente hacemos acerca de nuestra manera de dirigir a los demás y de las verdaderas razones por las cuales a veces somos efectivos y a veces, muchas veces, no.

## LA REACTIVIDAD

Empecemos por señalar que la concepción más ortodoxa o anticuada de dirigir personas, está saturada de reactividad. ¿Cómo es eso? Primero definamos brevemente este concepto. Ser reactivo no es ser de mal carácter como se interpreta este término en el sentido popular. *Ser reactivo es responsabilizar a otros o a algo externo por lo que le pasa a uno, en este caso, por lo que pasa en la organización*. Ser reactivo no es sólo ser negativo, pesimista e imprevisible; es, además, dejar que los defectos de las otras personas lo controlen a uno. Que

lo externo (el ambiente físico y el ambiente social) nos determine de una manera fatalista, (Covey, 1993, 82-83), por lo que nuestra respuesta es la simple reacción a lo que nos sucede, respuesta que por lo general es pasiva, determinista y quejumbrosa.

Ser un jefe reactivo y por lo tanto ineficaz e inefectivo es, entonces, no sólo ser imprevisible o negativo, sino sobre todo limitarse a responsabilizar a los subalternos, a otras secciones o instancias, por no lograr los objetivos o metas trazados. De igual forma, un administrador en general que sea reactivo, además de culpar a sus colaboradores culpa al gobierno o a la competencia, a algo externo, por no lograr sus metas.

Volviendo estrictamente a lo que es la relación del jefe reactivo con sus colaboradores, debemos decir que tiende a centrarse en aquellas cosas que no puede cambiar o en las que no puede influir (la personalidad del otro, por ejemplo); o sea, que se concentra en el denominado *círculo de preocupación* y descuida aquellas sobre las que sí puede intervenir (en la capacitación o en el desarrollo de habilidades de autocontrol del colaborador, por ejemplo); éste es el denominado *círculo de influencia*. Pero mejor centrémonos en describir cómo es la dirección reactiva. En otras palabras, ¿cuáles son las conductas típicas reactivas de un jefe? Veamos.

## LOS ENFOQUES Y LAS CONDUCTAS DEL JEFE REACTIVO

El jefe reactivo *se siente víctima* y traicionado por el mal desempeño de sus «subalternos». El jefe reactivo es el que más habla, sobre todo en las reuniones, pero también fuera de ellas, mientras el subalterno calla y oye con resignación, reverencia y frustración. El discurso de este tipo de jefe es la hipérbole de la queja: ¡qué voy a hacer!, ¡aquí nadie trabaja bien!, ¡la gente no sirve hoy en día!, ¡ya no hay con quién trabajar...! El único espacio para

la participación que le queda al subalterno es el de la murmuración.

El jefe reactivo *da órdenes desesperadas* y usa la administración del susto o del miedo, pero casi siempre se queda en la amenaza. Este tipo de jefe lo que más hace es *regañar* y «*dar gallina*». Su método es la inspección y la desconfianza (cacería de detalles) y, por lo general, tiene en la práctica un pésimo concepto del recurso humano, aunque en su teoría y en su discurso reconoce o defiende «la gran importancia del talento humano».

El jefe reactivo prioritariamente *se dedica a mandar*, y eso no es necesariamente lo peor. Lo peor es que *no verifica, ni hace seguimiento* y por lo tanto tampoco puede brindar asesoría, ni apoyo, pues sólo quien hace seguimiento tiene esa posibilidad. El jefe reactivo *no delega, más bien lo que hace es zafarse de ciertas responsabilidades o actividades*, a las que tampoco les hace seguimiento y termina quejándose de que no se puede confiar en la gente...

El jefe reactivo *tampoco concreta soluciones*: habla de lo que le gustaría que los demás hicieran, pero casi nunca especifica las tareas asignadas. Genera una organización para el control, pero que termina sin tener buenos controles y de paso mata en todos, hasta en sus preferidos o elegidos, la iniciativa, la creatividad, la satisfacción y el éxito en el cargo o en el puesto de trabajo.

*La autosuficiencia es su actitud predominante*: yo sí sé hacer las cosas... Ustedes no... Habla con minucia agotadora y reiterada de sus aciertos en otras épocas... de sus hazañas o actuaciones exitosas. Y los presentes envidian esas épocas en que él era así: eficaz y efectivo... Pretende demostrar que él sí sabe hacer las cosas que los demás no saben hacer y que él ya no hace... El jefe reactivo es el que *pretende demostrar que él «sí sabe»*, y también, por lo general, *dice que es el que más lee...*, aunque a veces sólo hojee libros y artículos.

De otro lado, *vive quejándose de que el tiempo no le alcanza y su tiempo de respuesta es lento... mortalmente lento...* Todo duerme en su escritorio, en sus anaqueles y en toneladas de cerros de papel. Demora la toma de decisiones con motivo o sin motivo, pero sin dar alternativas claras y concretas que puedan acelerar el proceso decisorio.

Frente a lo no realizado, el jefe reactivo *siempre encuentra a otro responsable por lo que no hizo*. Por ejemplo, si se le pide el cronograma que debería tener listo para hoy, argumenta: «Es que la secretaria no me lo pasó en limpio...» (no va a decir que se lo pasó a ella a última hora o, peor aún, que todavía no se lo ha pasado). Siempre encuentra a una segunda persona para justificar su ineficiencia, su inefectividad y su ineficacia.

El jefe reactivo *generaliza en forma inadecuada*. Por ejemplo, por un mal desempeño de alguien «le da gallina» a todo el mundo, ¡dejando a un lado el acordar soluciones con los directamente implicados...! Pero en cambio sí se recrea con los ejemplos negativos exponiéndolos en público, con santo y milagro, afectando gravemente la autoestima de quienes son sus colaboradores.

Cuando un jefe es reactivo o actúa como tal, no es necesariamente autoritario, ni de mal genio, los hay así, pero también los hay paternalistas y hasta amables; recuérdese que la reactividad no radica en esto sino en el atribuir a otros la responsabilidad por lo que le pasa. En todo caso, entre los jefes reactivos se destacan aquellos que sienten que le están haciendo un rosario de favores al colaborador. Lo malo es que después tienden a cobrárselos.

Como resultado de todo lo anterior, *se crea una cultura de la simple sobrevivencia*, donde el jefe reactivo se limita a mandar y los subalternos o cumplen sumisos los guiones estrictos de su jefe reactivo, o cumplen a medias las

tareas asignadas, o evaden responsabilidades importantes, todo lo cual en el fondo es o da lo mismo, porque de todas maneras no se logran los resultados que se pretenden a nivel de la organización (se pierden clientes, no se obtienen utilidades en el nivel esperado, etc.), pero tampoco se logra el desarrollo y la satisfacción de las personas que allí trabajan.

Organizaciones dirigidas por personas en las que predominan este tipo de actitudes y hábitos, terminan siendo empresas en las que no se sabe cuál es la causa por la que «las cosas no salen bien... a pesar de todo el esfuerzo que hacemos...»; finalmente pueden sobrevenir largos períodos de estancamiento y perder la empresa la capacidad de reaccionar ante los dinámicos cambios del entorno.

## LA PROACTIVIDAD

La dirección eficaz y efectiva de personas está fundamentada en una actitud proactiva. ¿Y esto cómo es? Primero señalemos que *proactividad consiste en asumir la responsabilidad por lo que nos pasa; en este caso, por lo que pasa en la organización. La proactividad implica también ser previsivo y preventivo, pero una vez ocurridas las situaciones se asume la responsabilidad, se tiende hacia las soluciones.*

Ser responsable es dar respuesta, es analizar qué dejé de hacer yo, y no tanto qué dejó de hacer el otro... Responder es buscar *qué puedo hacer yo*, y no qué debería hacer el otro. Es diferente de lo que se suele llamar «aceptar la responsabilidad», que es en cierto sentido una forma pasiva y es otra manera de buscar culpable: en uno mismo. Asumir la responsabilidad es la forma activa: *«yo respondo; yo doy respuesta a lo que está pasando aquí»*; no necesariamente en forma solitaria, pues se puede propiciar una respuesta colectiva o conjunta, pero sin zafarse de la responsabilidad, y sin asignarle

la obligación de responder al otro, en este caso, al colaborador...

Covey (1993, 82-83), dice: Proactividad «no significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. [Que] nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones (...) Las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados». Ser proactivo es más que ser optimista, positivo y previsivo. Es todo eso, pero es mucho más: si las cosas ya ocurrieron, si me han afectado factores externos, ser proactivo es *«retomar las riendas»*; apuntar hacia salidas, soluciones y alternativas.

Ser un jefe o un administrador proactivo y por lo tanto eficaz y efectivo es, entonces, asumir la responsabilidad, si no por las causas, por lo menos por la búsqueda de alternativas, salidas o soluciones, sin responsabilizar cómodamente a los colaboradores, a otras secciones o instancias, al Gobierno o a la competencia, por no lograr los objetivos o metas trazados. De otra parte, el jefe proactivo tiende a centrarse en aquellas cosas en las que puede influir y se «olvida», de aquellas sobre las que no puede hacer nada... por ahora. Posee una visión sistémica de los asuntos, así como confianza en la gente y suficiente seguridad en sí mismo como para no temer que los defectos de los demás lo van a determinar o a afectar en forma definitiva.

Veamos a continuación cuáles son las conductas típicas de un jefe proactivo y por lo tanto efectivo.

## LOS ENFOQUES Y LAS CONDUCTAS DEL JEFE PROACTIVO

El jefe proactivo, más que quejarse o lamentarse de su mala suerte por el tipo de colaboradores que tiene, *les ayuda a crear condiciones para que su desempeño sea exitoso*, especialmente,

mediante procesos de asesoría y de apoyo, así como manteniendo con ellos una buena comunicación.

El jefe proactivo habla menos. Más bien *prefiere escuchar y deliberar* con el colaborador, quien se siente motivado a participar y a proponer alternativas de solución, dejando a un lado la murmuración y el pesimismo. El jefe proactivo, en vez de regañar y «dar gallina», *mejora sus procedimientos de seguimiento y control a los procesos y a las actividades que delega o asigna*. Asimismo, utiliza su autoridad, que es la autoridad del saber y que no se percibe como amenazante.

Su discurso es gratificante y motivante. El jefe proactivo, *tanto en teoría como en la práctica, cree en la gente*, pero es consciente de que es necesario dirigirla, escucharla, asesorarla y apoyarla, para obtener un buen desempeño de ella. Este tipo de jefe, el proactivo o efectivo, no cree que sabe más que sus colaboradores, más bien respeta sus saberes y sabe cómo aprovecharlos mejor.

Si pese a todo se da un mal desempeño de sus colaboradores, *revisa si hubo fallas en los procesos de orientación, inducción o entrenamiento inicial* y toma decisiones para corregirlas de inmediato y medidas para que no vuelvan a ocurrir; además incrementa y cuantifica los procesos de capacitación y análisis de desempeño. Si estima que sus colaboradores tienen vacíos en sus conocimientos, se los ayuda a subsanar, sin hacerlos sentir mal, creando los mecanismos más efectivos para que lo logren.

El jefe efectivo *promueve una cultura de la deliberación, del análisis y de la toma de decisiones conjunta*, donde prevalecen el consenso, la formulación de propuestas, tareas y compromisos propios. *Concreta soluciones*, alternativas o salidas en forma conjunta y no se dedica simplemente a predicar o sermonear. El jefe proactivo promueve una cultura del aprendizaje continuo, en la

cual considera y analiza los errores cometidos y contribuye a la formulación de soluciones definitivas. Concreta y especifica los objetivos y tareas, dejando muy en claro qué es lo que espera y para cuándo lo espera.

Cuando *delega* lo hace, no por zafarse de responsabilidades incómodas, lo hace como una estrategia de desarrollo de sus colaboradores, *mediante un proceso*: primero, prepara el terreno para poder delegar, estudiando la actividad a delegar, analizando y entrenando previamente a quien va a recibir la delegación; segundo, retroalimenta a la hora de delegar, para asegurarse de que ha sido comprendido su mensaje, de que ha quedado claro el qué y de que ha pactado un cómo apropiado; además, no rechaza la solicitud de nuevas explicaciones; y, tercero, le hace seguimiento al proceso que delegó, con el fin de poder brindar la asesoría y el apoyo que sean del caso.

El jefe proactivo *no se autoelogia*, ni habla de sus brillantes aciertos, pasados o presentes, ni piensa que es más capaz o más comprometido que sus colaboradores. Más bien intenta demostrar que ha conformado un equipo hábil y con sentido de pertenencia, donde todos aportan y todos ganan.

*Administra bien su tiempo* y saca tiempo para planear y prever. Es más, se administra bien a sí mismo, atendiendo lo que es importante y cubriendo todos los roles que desempeña, en forma armoniosa y equilibrada. *No busca excusas para no cumplir sus compromisos con sus colaboradores*. Su tiempo de respuesta es oportuno: por lo menos es el que le exige a sus colaboradores... No demora la toma de decisiones y si no puede decidir de inmediato, deja claro cómo se puede favorecer al proceso decisorio: dando alternativas claras y concretas.

Un jefe proactivo puede ser exigente y no es necesariamente todo dulzura y todo candor, pero respeta en forma pro-

funda al colaborador, sobre todo no sienten que le esté haciendo favores, simplemente hace lo que debe hacer para contribuir a que él logre sus metas personales, en forma simultánea con las metas organizacionales, procurando que haya convergencias y no divergencias entre ambos tipos de metas.

El jefe proactivo no generaliza: cuando alguien tiene un mal desempeño, lo trata en privado con el interesado y se asegura de establecer acuerdos y compromisos, para que ese desempeño mejore, además les hace seguimiento a dichos acuerdos y compromisos.

Como resultado de todo lo anterior, se crea una cultura donde predomina más el liderazgo rotativo que la autoridad, donde se da más el aprendizaje adaptativo, a la manera de Heifetz, o generador en el concepto de Senge. En todo caso se trata de una cultura donde el compromiso tiende a generalizarse y cada quien asume la responsabilidad por lo que le ocurre y por lo que ocurre en la organización. Se facilita el logro de resultados, el desarrollo y la satisfacción de las personas que trabajan allí.

### REFLEXION FINAL

Naturalmente en la realidad no vamos a encontrar una persona que sea en su totalidad reactiva, ni otra que sea totalmente proactiva. Sabemos que en la práctica todos tenemos unos enfoques y unas conductas reactivas y otras proactivas. Sin embargo, es un hecho que la tendencia observada es que en la mayoría de los jefes predomina la reactividad y de ahí que muchas de sus acciones no sean efectivas, que se sientan desilusionados y a veces hasta desesperados en el proceso de dirigir a las personas.

La pregunta que debemos hacernos es: ¿Qué tipo de dirección tendemos a

hacer: la reactiva o ineficaz o la proactiva y efectiva? Lo importante para mejorar como jefes, más que adquirir nuevos conocimientos, es iniciar nuestro autoexamen... Parafraseando a O'Connor y Zerfoss (1981) toda mejora como directivo implica echar un vistazo, honesto y franco, a su propia personalidad.

Esperamos que en este artículo usted haya encontrado la manera de examinar sus tendencias a la reactividad y a la proactividad y que encuentre así las causas de lo que lo hace ser menos efectivo a veces y más efectivo en otras ocasiones, al dirigir a sus colaboradores y, sobre todo, que encuentre cómo hacer más gratificante esa maravillosa tarea de dirigir el trabajo de sus colaboradores. Que podamos decir, junto con Andrew Carnegie, cuando le preguntaron cuál quería que fuese su epitafio y dijo: «Aquí yace un hombre que logró que trabajaran para él gente mejor que él».

### BIBLIOGRAFIA

COVEY, Stephen R. *Los siete hábitos de la gente efectiva*. Paidós, Barcelona, 1993.

DONNELLY, James, GIBSON, James, IVANCEVICH, John. *Dirección y administración de empresas*. Addison-Wesley, Wilmington, 1994. Octava edición.

HARRINGTON, H. James y HARRINGTON, James S. *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 1997.

O'CONNOR, F. ZERFOSS, L.F. *La buena delegación en la empresa*. En revista *Gerencia al día*. Julio de 1981.

ROBBINS, Stephen P. *Administración: teoría y práctica*. Prentice Hall, México, 1994. Cuarta edición.

## ✓ ENSAYO PARA EL SEMINARIO DE GESTION DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

ARMANDO MOSQUERA BEJARANO

Licenciado en Idiomas de Univalle. Especializado en la Enseñanza del Inglés como segunda lengua en California State University. Magíster de Docencia Universitaria Universidad Javeriana. Profesor Universitario.

La explosión del conocimiento, la consolidación de la «Sociedad de la Información», el desarrollo de nuevas tecnologías y modelos de cultura social organizacional, establecen las dimensiones y las exigencias en la vida de la sociedad moderna y/o postmoderna de fines del siglo xx y comienzos del siglo xxi. La vida de la sociedad contemporánea se ha visto y se está viendo afectada radicalmente por estos cambios. La educación, en nuestro caso la universitaria dentro de una concepción humanista, debe: 1. Asumir la responsabilidad de señalar caminos analizando los signos de los tiempos, caracterizados por la incertidumbre. 2. Desarrollar competencias<sup>1</sup> de comprensión dentro de una lógica dual. 3. Manejar métodos de investigación. 4. Desarrollar capacidades analíticas y críticas para ser estratégicamente utilizadas en el nuevo entorno global, cultural y social.

Empecemos por preguntarnos con Roa Varelo (1996): ¿Qué es lo que la educación quiere ser?

«La educación pretende ser una **acción comunicativa** entre sujetos que, siendo poseedores de una historia y un acervo cultural, buscan reconocerse como tales con una explícita intencionalidad formativa y sobre la base de una concepción del desarrollo humano. La educación es acción humana, dinámica, compleja, multidimensional e interactiva y como tal no es fácilmente explicable ni se agota en la mediación o descripción de sus aspectos más visibles». (Roa Varelo, 1996.)

A la Pedagogía le cuesta —en el sentido de costo epistémico— situarse frente a la Psicología, la Antropología y la Sociología entre otras ciencias que le aportan para constituirse en una **praxis ética** o una ética práctica, y que en esa reflexión sobre la práctica —praxis—, va elaborando sus propios modelos y teorías, dependiendo en gran medida de cómo interpretar y comprender las tendencias del mundo actual, especialmente esa «explosión de conocimiento» que según Ramírez Ayala (1996) «trastor-

1. **Competencia:** Tomado aquí en el sentido de convergencia y combinación de diferentes factores; apropiación de conocimientos, ejercicio y desarrollo de capacidades mentales, actitudes, manejo de técnicas, actuaciones que se ejercitan inteligentemente en contextos específicos.