



ISS : 0120 -- 193X
PERMISO No. 319
ADMINISTRACION
POSTAL NACIONAL

**IDEOLOGIA
DE LA
DESCENTRALIZACION
LOS PRIMEROS 30 DIAS**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL

MAYO - JUNIO 1987

No. 45

CARTA ADMINISTRATIVA

ISSN: 0120- 193 X

CARTA ADMINISTRATIVA

Bogotá, D.E.

2a. Etapa

No. 45

Año 1987

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL

JOAQUIN BARRETO RUIZ
Jefe del Departamento (E).

WILLIAM RENE PARRA G.
Secretario General (E).

OFICINA DE INFORMACION Y DIVULGACION
José Daza Ramírez
Elsa Beatriz Pérez Sierra
Mary Parra de Choner

IMPRESION
Imprenta DASC.

<i>Carta</i>	<i>Bogotá, D.E.</i>	<i>2a. etapa</i>	<i>p.p. 1 - 32</i>	<i>Mayo-Jun./87</i>	<i>ISSN:</i>
<i>Activa.</i>	<i>Colombia</i>	<i>No. 45</i>			<i>0120-193X</i>

CARTA ADMINISTRATIVA

<i>Bogotá, D.E.</i>	<i>2a. Etapa</i>	<i>No. 45</i>	<i>Año 1987</i>
---------------------	------------------	---------------	-----------------

CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
<i>Ideología de la descentralización</i>	<i>7</i>
<i>Los primeros 30 días</i>	<i>17</i>

<i>Carta</i>	<i>Bogotá, D.E.</i>	<i>2a. etapa</i>	<i>p.p. 1 - 32</i>	<i>Mayo-Jun./87</i>	<i>ISSN:</i>
<i>Activa.</i>	<i>Colombia</i>	<i>No. 45</i>			<i>0120-193X</i>

**Carta Administrativa/ Departamento Administrativo del Servicio Civil, Oficina de
Información y Divulgación, - 2a. Etapa, No. 1 - (Ene./Feb.
1979) - -- Bogotá: El Departamento, 1979-**

Bimestral

Descripción basada en: 2a. Etapa, No. 8 (Mar./Abr. 1980)

ISSN 0120-193X - Carta Administrativa: distribución comercial.

**1. SERVICIO CIVIL - COLOMBIA - LEGISLACION 2. COLOMBIA -
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS - LEGISLACION 3. COLOMBIA - ADMI-
NISTRACION PUBLICA - LEGISLACION. I. Departamento Administrativo
del Servicio Civil, Oficina de Información y Divulgación.**

CDD 350.0005'09'861

PRESENTACION

El Departamento Administrativo del Servicio Civil se complace en presentar dos documentos de excepcional calidad técnica escritos por el doctor Jaime Lopera Gutiérrez, jefe de esta entidad durante el período 1974-1977 y actual consultor en desarrollo organizacional para el sector público y privado.

El primero, La Ideología de la Descentralización, es un planteamiento teórico y novedoso que enmarca el proceso de descentralización dentro de una concepción sólidamente democrática. Si la misión de la democracia ha sido darle alas a la autonomía y la creatividad del hombre, todo intento del sistema constitucional y administrativo por expandirla tiene efectos considerables en el comportamiento de los ciudadanos. La descentralización es, pues, la cara opuesta del autoritarismo central: este es el mensaje explícito del ensayo que publicamos.

El segundo escrito es, más que todo, un documento de trabajo para establecer una metodología de la inducción a los cargos de alto nivel. Está basado en materiales del Consulting Group de Boston y Harbridge House, dos firmas especializadas en planeación estratégica, y adaptados a nuestro medio como una ayuda para los ejecutivos que el primer día no saben como empezar.



Joaquín Barreto Ruiz
Jefe del Departamento Administrativo
del Servicio Civil (E).

IDEOLOGIA DE LA DESCENTRALIZACION

Parece ser necesario ver a la descentralización como una parte ya de aquellos principios que se han venido defendiendo en los partidos desde hace años. Desde el punto de vista instrumental, la descentralización se ofrece en forma de métodos para realizarla y de normas para ponerla en marcha, como ha sucedido con varios decretos expedidos por el gobierno. Pero, más allá de lo operativo, el concepto de descentralización hunde sus raíces en toda una concepción humanística que contiene una perceptible escala de valores y una definida concepción política, tal como lo veremos en seguida.

ABSOLUTISMO Y DEMOCRACIA

Digámoslo de una vez: La descentralización es algo más que un concepto, es también una ideología. Al mencionar la descentralización comenzamos por creer en la libertad versus las restricciones del absolutismo. Comenzamos a creer que con ella la democracia es inevitable pues, además, este es el único sistema que puede bregar flexiblemente con las cambiantes demandas de la sociedad contemporánea.

Los amigos de la autocracia (en el Gobierno, en las empresas) a menudo piensan que la democracia es muy bonita y que, a pesar de algunas inconveniencias manifiestas, todavía es un lujo costoso e ineficiente "como ser dueño de un inmenso castillo medioeval". Pero es preciso argumentar, en contrario, que la democracia se ha expandido ampliamente no solamente por su vaga defensa de los derechos humanos, sino porque "bajo ciertas condiciones, es la más eficiente forma de organización social (y el concepto de eficiencia incluye la habilidad para sobrevivir y prosperar)... Desde luego que comparar la efi-

ciencia del totalitarismo y la democracia es, según Adlai Stevenson, como decir que una locomotora es más eficiente que una orquesta sinfónica*. Pero el reto de ambos sistemas es similar, aunque sus intereses sean diferentes: al uno le interesa el poder, a la democracia le interesa la comunidad.

La descentralización consiste entonces en estimular y renovar la fe democrática en las potencialidades del hombre para manejar su autonomía de la manera más enriquecedora posible. Descentralizar es el proceso mediante el cual se cumple este objetivo comunitario y humanístico de creer en las posibilidades de la libertad para usar de los recursos autónomamente.

Este nuevo enfoque tiene relación con la manera de ejercer el poder y con la naturaleza de las creencias acerca de la autonomía como se manejan las comunidades y participan los individuos. Al propio tiempo, este enfoque alude al poder socializado (diferente del personalizado) que multiplica la eficiencia para sobrevivir y desarrollar las potencialidades regionales.

* : W.G. Bennis, Democracy Is Inevitable, en "Organizational Behavior"; McGraw Hill, 1974.

UNA IDEA FUERZA

El carácter general de esta definición que hacemos de la descentralización en un marco democrático, hace aún más importante el estudio de una nueva variedad de subconceptos que conlleva, tales como la autonomía, la dependencia, el modelo administrativo, el concepto de participación y las maneras de implementar la descentralización.

El concepto de descentralización —lo decimos de nuevo— suele reñir con los sistemas autoritarios. Sin embargo éstos, para conciliar las demandas de la periferia, resuelven su contradicción en variadas formas. Una de ellas, en Yugoslavia, consiste en aceptar alguna especie de co-gestión entre el Estado y sus trabajadores para el desarrollo de la economía cuyos principios, en cuanto a la participación de la gente en este proceso, son virtualmente similares a los que podrían observarse con respecto a la participación de la gente en los procesos descentralistas de la administración.

Si asumimos y proponemos la necesidad de tener hoy una ideología para la descentralización, es porque la falta de ella disminuye la capacidad del liberalismo para movilizar el interés de la gente. Se tienen las formas legales, pero aún no se hace énfasis en la ideología articulada y humanística de la descentralización, que tiene sentido en aquellos individuos cuya mirada hacia los fines y propósitos a largo plazo, y sus modelos de la sociedad ideal, son importantes para determinar con anticipación la cantidad de esfuerzos propios que pueden conducirlos a participar políticamente. La descentralización se vuelve pragmática y con significado cuando se la concibe como una ideología que ofrece respuestas a las libertades individuales y la autonomía de

las comunidades para manejar sus destinos. Se vuelve una idea-fuerza que atrae por esa condición democrática y humanística, y no por sus apelaciones autoritarias.

EL PAPEL DE LA AUTONOMIA

La descentralización acarrea ventajas no solamente a nivel del proceso de toma de decisiones —las mejores decisiones se toman donde está la fuente de la información— sino a nivel de este reconocimiento humanístico que, como ideología, ella supone. Veamos algunas razones:

La descentralización hace el trabajo más interesante y retador, y como consecuencia crecen la motivación y la satisfacción en el trabajo. Por el contrario, el totalitarismo trae reglas y normas estrictas, impuestas a la fuerza, con lo cual las posibilidades creativas de los seres humanos, y por ende su satisfacción en el trabajo, se ven disminuidas por la absoluta dependencia de las decisiones centrales.

Como se hace necesario estimular las iniciativas, la descentralización aumenta la responsabilidad y la autoridad de los directivos que se encuentran en el "campo de batalla"; a medida que el Estado se hace más grande, es muy difícil acertar en el manejo de las operaciones si se tiene un cuartel general muy lejano. La descentralización estimula esas iniciativas para manejar in situ las cosas mediante el reparto de las cargas administrativas.

La descentralización, así apreciada, no solamente fortalece y acelera el proceso administrativo, minimiza los asuntos a los cuales es necesario recurrir al centro, elimina las formalidades inútiles, y el papeleo, sino que principalmente permite el desarrollo de líderes valiosos e independientes que, en lugar de apoyarse en sus superiores, tienen la oportunidad de acelerar su perfeccionamiento, estimular sus vidas, y la importancia de su aporte nativo.

EL PROBLEMA DE LA DEPENDENCIA

En lo que respecta al análisis causal que nos permite profundizar en el concepto de la descentralización, encontramos un nuevo elemento de interés al estudiar los determinantes de la dependencia. Las regiones luchan contra la dependencia del Estado centralista que se

ha apoderado de todas las más importantes decisiones que deberían corresponder a la periferia. Esta es la misma lucha de la periferia de mundo subdesarrollado contra los imperialismos de todos los pelambres que manejan los hilos de la economía mundial.

Pero la dependencia a ultranza estimula la aparición de una reacción hostil que llamaremos contradependencia en la cual las regiones consumen una gran cantidad de energías negativas que, en apariencia, solo parecen ser positivas cuando, por ejemplo, los paros cívicos tienen éxito. El flujo dependencia-contradependencia solo se resuelve con el flujo independencia-integración que (aún en las relaciones jefe-subalterno) culmina en la descentralización para la toma de decisiones y la autonomía.



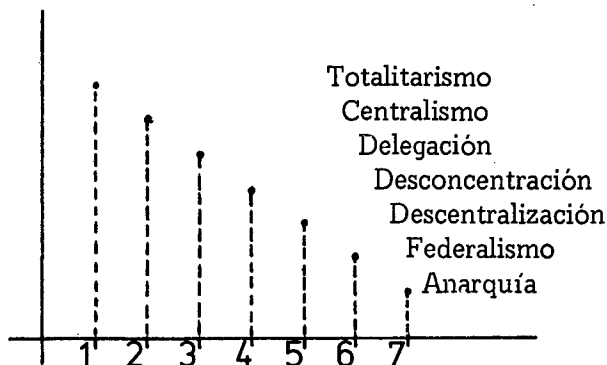
Existen tácticas para cambiar las relaciones de poder como aquellas que tienen que ver con la oferta y la demanda de las regiones en relación a la dependencia que ejercen sobre ellas. Las relaciones de poder se pueden cambiar creciendo el poder relativo de las regiones sobre el Estado central, disminuyendo el poder del Estado reduciendo la dependencia con nuevas fuentes de poder, o entregándose a otros poderes. También se puede rectificar el poder que tiene el centro sobre la periferia cortando los beneficios (o expectativas) que tiene el uno sobre la otra. En cada caso, sin embargo, se requieren negociaciones de poder entre el Gobierno central y los representantes regionales, en una puja que se resuelve por métodos parlamentarios cuando la ideología descentralista y los beneficios que ella trae han sido compartidos por ambas partes.

Esta distinción genérica acerca de la dependencia apunta al hecho obvio de que la descentralización siempre se reclama para obtener independencia. Cuando, por ejemplo, Antioquia amenaza con el federalismo, está haciendo un uso legítimo de su derecho a contradependencia del centro en busca de una independencia deseada por largo tiempo. La dependencia es, pues, una subyugación que afecta a todos —al menos que existan sociedades tan sumisas que, como algunas personas, no sienten la dependencia y quizás la disfrutan para trasladar a

otros; o al cielo, la solución de sus propios problemas—. La concepción humanística de la descentralización pone en primer lugar el problema de la dependencia en el sentido de que es propio de los pueblos aspirar a su manejo autónomo, a su independencia para arreglar sus asuntos en un marco de referencia legal que puede ser determinado.

LA ESCALA ADMINISTRATIVA

En algún documento anterior nos hemos referido a los diferentes grados que tiene la descentralización, en su contexto administrativo. En un continuum de 1 a 10, la centralización aparecía en 1 mientras que la descentralización aparecía en 10, asignándole el 5 de la escala a la desconcentración como etapa intermedia de ambos polos. Hoy podemos agregar a la escala los siguientes conceptos, en orden descendente:



Admitimos que esta escala puede no reflejar todos los elementos conceptuales que cada palabra parece indicar, pero algunos de ellos reflejan por lo menos la mentalidad de quienes abogan por su establecimiento o por su abolición. El totalitarismo y la anarquía, en los extremos de todos los demás conceptos, solo añaden el mayor componente político de la escala, pero los demás contienen los fundamentos administrativos que, en última instancia, son los que principalmente cuentan al hablar de la descentralización.

Estos grados de la escala nos permiten una nueva afirmación: a partir de la decisión de establecer un programa de descentralización (y aquí entramos de nuevo en el campo operacional), el Estado o una organización deben ponerse a implementarla de una manera gradual y no súbitamente, descendiendo a la delegación, luego a la desconcentración para llegar finalmente a las políticas de descentralización que se

desean aplicar en un determinado momento histórico. A la descentralización se llega, entonces, por la vía gradual, y así como a un niño no se le pueden dar responsabilidades y tareas sin prepararlo para que pueda recibirlas, así también las regiones debèn aceptar un grado de preparación antes de tomar para sí, de una manera definitiva, las funciones descentralizadas que el Estado les otorga por mandato legal.

En este mismo sentido operativo —de cómo operaría la descentralización en la práctica— parece apropiado recordar los dos procedimientos históricos sobre la manera como se ha llevado a cabo la descentralización. En la Roma imperial los gobernadores provinciales se entrenaban en la burocracia central romana antes de irse al medio oriente u otras tierras a administrarlas en nombre de la lejana capital italiana. En la Compañía de Jesús se hace un entrenamiento intensivo en la sede antes de enviar los miembros de la congregación hacia otros países con el objeto de administrar la fé católica. La moraleja es que para que un funcionario aplique las políticas descentralistas, debe estar centralizado en sí mismo antes de irse a realizar las tareas descentralizadas.

EL CONCEPTO DE PARTICIPACION

De otro lado, la descentralización tiene una relación estrecha con el concepto de participación —que también merecería un papel de trabajo aparte en función de despejar sus alcances y su operatividad— dado que ella puede presentarse de un modo definido durante la etapa gradual que va desde la concentración hacia la autonomía.

Cuando una comunidad o una región comienza a operar de una manera descentralizada, dejando en manos de la autoridad central la planeación de las políticas y trabajando especialmente en el conjunto de sub-políticas y estrategias apropiadas para hacer las cosas, una nueva apertura se hace necesaria: la comunidad debe participar, debe hacer parte de las nuevas decisiones y aportar su grano de arena en las ejecutorias del futuro. Los gremios, las asociaciones sindicales, las juntas de usuarios, los comités de acción comunal, los clubes, todas las formas asociativas de una región comienzan a servir de vínculos o enlaces entre la autoridad ya descentralizada y las necesidades de la misma comunidad que aquellos grupos representan. En este momentum de confluencia, la descentralización se enlaza con la participación de las personas en las decisiones que las afectan.

Sin embargo, la participación es a menudo una estrategia vacía. Si la gente reclama participación (como suele oírse a menudo) es porque no se siente participando: se desea participar con una opinión verbal o escrita, con un voto, en la discusión de una política, de una norma, etcétera. Pero aquí comienzan los problemas: los de arriba suelen tener su propia idea acerca de cómo dar la participación; y los de abajo tienen su idea de cómo recibirla. La idea de darla es ofrecida al través de una norma escrita; la idea de recibirla no lo es al través de una norma, sino a veces de una presencia física. Si los de arriba tienen sus dudas acerca de la capacidad de los de abajo para participar (dependencia), lo más probable es que "aparenten" dar la participación mientras tienen las soluciones en el bolsillo antes de comenzar a manipular su aprobación. Por otra parte, si los mandos medios que deben manejar el proceso de participación de alguna comunidad en la solución de sus problemas no han recibido de arriba la participación que han reclamado, estos mismos mandos medios engañados por sus superiores tienden a negar a los de más abajo las demandas que hacen para participar. Como puede verse, el paso del concepto nominal de la participación a la realidad de la misma, puede conducir a la manipulación de las opiniones o a una "pseudo-participación" que limita las posibilidades concretas de quienes deberían ser actores y no testigos de su propio devenir social.

El enfoque humanístico de la descentralización sería el mejor camino para que la participación fuese realidad concreta en una comunidad dada. Si creemos en la posibilidad del hombre para desarrollarse y crecer como un ser autónomo y libre, su perfeccionamiento está atado a la oportunidad de contribuir con sus auténticos valores en las decisiones que lo afectan. Los de arriba no podrían dar participación a los de abajo si no se cumple una condición mínima: que los de arriba van a creer de verdad en los de abajo y que éstos no van a ser manipulados.

Por una vez más, aparece el gradualismo: así como los niños no pueden captar el significado de los símbolos geométricos hasta que su desarrollo intelectual no haya alcanzado determinado nivel, así también los ciudadanos no pueden aceptar responsabilidades adicionales hasta que no hayan alcanzado un nivel de seguridad emocional y educación en sus relaciones con el Estado. La participación es, pues, un cambio de actitudes y no el simple formalismo de que lo llamen a uno a tomar decisiones que otros ya tienen en el bolsillo.

CONJETURAS SOBRE LA EJECUCION

Finalmente, algunas nuevas consideraciones instrumentales acerca de la descentralización se imponen a la reflexión de quienes vayan a formalizar —en leyes, decretos, en resoluciones— la operatividad de un proceso de tamaña importancia para la educación de la sociedad colombiana. Desde el punto de vista del liberalismo, dentro de la ideología que proponemos para la descentralización, puede ser útil examinar algunas conjeturas. Ellas son:

— Una vez implementada la descentralización, ella producirá una estructura más “plana” del Estado, un ensanchamiento en las facultades regionales; dará una mayor responsabilidad a los ciudadanos de una región; dará mayor autoridad a los líderes regionales; producirá un desplazamiento del lugar de donde parten las decisiones hacia los lugares más inferiores donde está la información; y dará lugar a un número menor de roles por funcionario.

— Pero si el criterio del gobernante es que los ciudadanos de la periferia son estúpidos, perezosos e indignos de confianza, el centro adoptará una estructura muy vertical, de tipo militar, centralizando aún más el Estado; y el lugar de la toma de decisiones seguirá estando arriba, en la estructura central del Estado, en el caso de que filosofía no cambie hacia creer que los ciudadanos de la periferia son inteligentes, trabajadores y dignos de confianza.

— Cuando mayor sea el tamaño de los organismos de la rama ejecutiva del Estado, tanto menor es la oportunidad de los organismos regionales de participar en la formulación de objetivos del Gobierno, y por lo tanto, menor su participación.

— Cuanto mayor sea la difusión y la comunicación en el Gobierno, mayor será la participación de las regiones en la formulación de sus planes y objetivos.

— A mayor frecuencia de participación de las regiones en la formulación de sus fines y objetivos de desarrollo, mayor sentido de realización tendrán las regiones, sus comunidades y sus líderes en todos los campos sociales.

— Cuanto mayor sea la participación de las regiones en la fijación

de sus planes y objetivos regionales, mayor será su eficiencia y tasa de desarrollo; mayores serán las similitudes entre los fines de la región con los del Estado; mayor será la satisfacción de los ciudadanos y menor será la probabilidad de conflictos sin sentido.

— Es probable encontrar un alto orgullo regional cuando los ciudadanos perciben que tienen fines cercanos y similares; cuando los ciudadanos perciben que comparten las privaciones y un destino común que incrementa el sentimiento de “nosotros”.

La ideología de la descentralización con criterio humanístico es, entonces, una propuesta del liberalismo que podría ofrecer el resultado de derrotar la anomia, aquella enfermedad del pueblo colombiano que consiste en ser indiferente, apático, dependiente, culpar a otros y no enfrentarse con los problemas, paternalista y sin destino futuro como si todos los compromisos nuestros fuesen inmediatos, de corto plazo, a empujones, y no aquellos propósitos de orden colectivo y nacional que hoy necesita el país.

LOS PRIMEROS TREINTA DIAS

- * Un enfoque de ayuda a quienes van a ocupar un puesto directivo.
- * Los problemas a resolver por el nuevo Gerente.
- * Lo urgente y lo importante: unas recomendaciones útiles.
- * Manual para los iniciados en cargos nuevos de Gerencia.

LOS PRIMEROS TREINTA DIAS ⁽¹⁾

A. Introducción

Algunas autoridades en ajedrez piensan que la mayoría de los juegos se ganan o se pierden durante los 10 primeros movimientos. En ajedrez, un mal comienzo puede hacer muy difícil —algunas veces imposible— la recuperación posterior. La situación del Gerente nuevo (cualquier jefe nuevo) es muy similar a ésto.

El período más crítico de un Gerente nuevo son los primeros 30 días. Es en estos primeros días en que los Gerentes establecen la forma en la que van a trabajar, hacen una evaluación inicial de sus hombres clave, establecen el “mecanismo” de quien reporta a quién para sus operaciones, identifican sus prioridades y ponen a trabajar todo el proceso.

Todo Gerente nuevo está consciente de la importancia de este período. Sin embargo, muchos gerentes no los utilizan debidamente. Esto es fácil de entender. Al venir a una nueva posición, el gerente típico es bombardeado por una multitud de problemas diversos —todos aparentemente urgentes— en los que todo el mundo insiste en que deben

(1) Preparado y editado en 1973; revisado en 1975, por Harbridge House, Inc. Este material tiene únicamente propósitos de enseñanza. Adaptado por S.R.T. en 1982. Revisado por Konsultar Asesores Ltda (1986).

ser atendidos de inmediato por él. Por lo tanto, él se ve tentado penosamente a responder a todos estos problemas específicos de corto plazo y por consiguiente dedicarle muy poco tiempo o nada a empezar la evaluación y entrar de lleno a los asuntos realmente serios y de largo plazo. En otras palabras, el nuevo Gerente está tan inmerso en los problemas diarios de corto plazo que no define las bases necesarias para las operaciones fuertes de su oficina que serán a largo plazo. ¡De hecho puede estar tan ocupado que no analice las causas básicas de los problemas!

- ¿Qué es lo que un nuevo Gerente debe hacer los primeros 30 días?
- ¿Cómo puede resistir usted la tentación de enredarse con los detalles?
- ¿Cuáles son las tareas específicas que debe realizar?

Claramente, cada empresa y situación gerencial es un poco diferente. Por eso cada uno necesita ser atacado en una forma específica. Sin embargo, basándonos en nuestras charlas con más de 1000 Gerentes, hemos identificado algunas tareas básicas que deben ser ejecutadas virtualmente en cualquier unidad, durante los primeros 30 días. Hemos agrupado estas tareas en siete áreas básicas por las que hay que preocuparse:

1. “¡Haga su Tarea!”

El primer paso que debe dar cualquier gerente de unidad* es saber todo lo que pueda acerca de su empresa o unidad —su historia, sus operaciones, su gente, sus problemas y oportunidades—. Siguiendo este paso, el gerente nuevo no solo debe aprovecharse de cada fuente de información útil, sino que también debe ser lo suficientemente cándido y maduro como para filtrar todos los prejuicios en todas estas fuentes y así llegar a conclusiones verdaderas. Este objetivo se puede alcanzar mediante los siguientes pasos:

- a. Lea los reportes o informes clave sobre su unidad y los reportes de su unidad. Asegúrese de que ha entendido y digerido todo lo que se ha dicho de su unidad que tenga validez. Los gerentes de staff y de unidad que están en ese puesto actualmente deben identificar o preparar los reportes clave.

* Ver Notas, al final.

b. Tenga conversaciones serias y detalladas con el gerente anterior. Esto es algo que a veces no hacen los gerentes ya que "no quieren contraer la enfermedad del fracaso", ó de que los puntos de vista de los ex-gerentes puedan influenciar seriamente su juicio personal. Desde nuestro punto de vista, éste es un error grave. Todo Gerente anterior (ya sea que haya tenido éxito o no) sabe bastante acerca de la unidad y puede ofrecer una penetración sustancial dentro de sus operaciones.

c. Sostenga conversaciones estructuradas con los gerentes clave del staff de la oficina central, (utilizando listas de preguntas e "hipótesis"). Toda esta gente tiene información y puntos de vista que cada nuevo gerente debe recibir y evaluar. Además el establecer buenas y honestas relaciones de trabajo con el staff de la Oficina Central, le puede proporcionar fuentes invaluable de información de las que puede echar mano más adelante.

d. Sostenga amplias conversaciones con su superior. El momento más productivo para llevar a cabo esta charla es cuando ya se hicieron todas las otras entrevistas y el nuevo gerente ya se dió cuenta relativamente de los problemas que debe afrontar.

e. Programe entrevistas con todas las personas que le reportan dentro de la unidad; realícelas una por una y profundícelas (incluyendo a su secretaria y al Jefe de Personal). El Gerente nuevo debe hacer que cada entrevista dure de una y media hora a tres horas y deberá prepararse para éstas, haciendo un análisis profundo de las cifras y la información escrita para asegurarse de que la entrevista será específica y productiva.

El objetivo que se persigue aquí es conocer a los colaboradores, entender cómo ven ellos sus propios problemas y empezar a darse cuenta de las alternativas que hay para resolver esos problemas.

A lo largo de este proceso de entrevistas, el gerente deberá utilizar una firme técnica de investigación. Sugerimos que el Gerente tome notas detalladas durante cada entrevista, resuma estas notas al final de cada día, y utilice después estos resúmenes como base para nuevas listas de preguntas e "hipótesis" acerca de las operaciones. Todas las hipótesis deberán probarse y volverse a probar a todo lo largo de las

entrevistas restantes para que cada una emerja eventualmente como un hecho real o sean descartadas por falsas.

2. Determinar Prioridades y Establecer Planes de Acción

Ya que cada Gerente está bajo presión para producir resultados, y se espera que la mayoría de los gerentes nuevos muestren mejoras concretas y rápidas (entre dos y cuatro meses), establecer prioridades y preparar planes de acción son dos de las tareas más críticas. A este respecto, tanto los problemas de corto y largo plazo deben ser considerados. Por lo tanto, sugerimos lo siguiente:

- a. Enumere los asuntos "urgentes" que deben ser efectuados, dentro de los 30 a 60 días, y detalle los planes de acción específicos, los trabajos que deberá hacer personalmente y los puntos de referencia para evaluar el cumplimiento de las tareas. (Trate de no involucrarse en la solución de más de tres o cinco asuntos absolutamente críticos y delegue el resto).
- b. Defina claramente, y por escrito, los problemas a más largo plazo que tiene la unidad (probablemente de 3 a 9 meses) y desarrolle planes de acción específicos.
- c. Revise sus borradores de prioridades y planes con sus colaboradores directos. Invítelos honestamente a que los critiquen positivamente. Escuche a los que tengan qué decir. Esté preparado para refinar, reescribir y hasta revisar completamente sus prioridades y planes de acción basándose en su consejo.

3. Efectúe un "Convenio" con su superior (negociar expectativas)

En cualquier relación de superior a subordinado es importante entender claramente qué es lo que se espera que se haga. Sobre esta base se tomarán acciones y se juzgará la actuación. Es particularmente útil establecer este "convenio" entre el gerente y su superior ya que, de no hacerlo, puede dar lugar a expectativas mal compartidas más aún, se puede llegar a tener una percepción diferente de lo que constituye el fracaso y/o el éxito. Para hacer este "convenio", sugerimos lo siguiente:

- a. Escriba en borrador las prioridades y planes de acción que haya establecido antes de juntarse con sus colaboradores directos.

- b. Siéntese con su superior y discutan sus prioridades en general. Escuche lo que tenga que decir su jefe. Determine los puntos de vista diferentes (y prejuicios) y refine su lista hasta que los dos estén completamente de acuerdo respecto a la lista final de prioridades.
 - c. Discuta los planes de acción necesarios para desarrollar estas prioridades. Escuche lo que su superior tenga que decirle y refine su lista para desarrollar el producto final.
 - d. Obtenga la aprobación por escrito de su superior sobre lo que va a hacer y, hasta cierto punto, de cómo lo va a efectuar basado en la lista aprobada por los dos anteriormente.
 - e. Documente estos acuerdos (aproximadamente de 6 a 10 hojas) y asegúrese de que su superior obtenga una copia firmada.
4. Efectúe "Convenios" con los colaboradores que le Reportan Directamente (negociación de expectativas)

Ya desarrollado el convenio con su superior, el siguiente paso del Gerente es desarrollar convenios individuales (expectativas) con sus subordinados directos. Tales convenios permiten que tanto los supervisores como los subordinados de la unidad entiendan exactamente qué es lo que se va a realizar, quién lo hará, y cuándo y cómo se hará. Esta tarea se puede realizar mediante los 3 siguientes pasos:

- a. Separe el convenio con su superior en varias partes relacionadas con las diferentes áreas funcionales de su unidad.
- b. Haga una lista en borrador de las tareas específicas que cada colaborador debe realizar y revise esta lista con cada uno de ellos separadamente. Después de discutir la lista y hacer las revisiones necesarias, obtenga el acuerdo del superior por escrito sobre lo que tiene que hacer, cuándo y cómo. Establezca perfectamente cómo se deben realizar estas tareas, ya que las tareas en sí están relativamente bien establecidas. Utilice fechas, cifras, etc. para que los objetivos sean lo más cuantificables, medibles y precisos.
- c. Escriba estos acuerdos (aproximadamente de 2 a 3 hojas por colaborador) y asegúrese de que los dos tengan copias y estén en completo acuerdo sobre lo escrito y las tareas a realizar.

5. Tenga la Primera Junta de su Grupo

Casi siempre es aconsejable sostener una junta con toda la unidad, o una serie de ellas, con los diferentes segmentos que integran la unidad (cubriendo eventualmente la unidad entera) en algún momento dentro del primer mes de operaciones. Con este paso, usted se asegura de que todo el personal de la unidad se entere de los objetivos, puntos de vista, personalidad y enfoque del nuevo gerente. Representa una oportunidad para reducir temores y, ojalá, para construir entusiasmo.

Muchos gerentes sí efectúan estas juntas o comités, pero no siempre son efectivas. De hecho, bastante seguido estas juntas son solo una recopilación de las frases que utilizan todos los gerentes nuevos. En algunos casos, pueden causar daño. Por este motivo, la "primera junta" debe ser planeada cuidadosamente. El procedimiento que sugerimos es el siguiente:

a. Para esta primera junta o comité desarrolle un plan que detalle los temas a ser tratados, la profundidad con que se tratarán, el tiempo que tomará y los nombres de los que deberán invitarse.

b. Discuta este plan con los gerentes que le reportan directamente. Escuche sus comentarios, revise y refine lo que usted quiere decir. (Efectúe "role-plays" de la clase de preguntas que usted supone va a encontrar: ello le dará más seguridad personal en la reunión).

c. Utilice un enfoque que sea específico, optimista y positivo pero presente los problemas clave, los programas y las preocupaciones. Eluda la trillada frase de "mi puerta está siempre abierta". La gente saldrá de la junta sabiendo la dirección que tomará la unidad y se preparará para elaborar y analizar sus propias acciones para satisfacer estos objetivos.

En algunos casos, el nuevo gerente puede decidir no efectuar tales juntas o hacerlas en una fecha posterior. Por ejemplo esto puede ser aconsejable cuando hubo un problema de moral serio, cuando la unidad es demasiado grande, o cuando los problemas son tan complejos que el tiempo para investigarlos y analizarlos antes de la junta sea prohibitivo.

6. Establecer el "Mecanismo" necesario para Operar

Un gerente sólo puede operar efectivamente con un flujo apropiado de información, suficiente tiempo para trabajar, y un horario flexible de juntas, viajes y reportes. En algunas empresas, ya está establecido este clima operacional y el nuevo gerente tendrá que hacer muy pocos cambios (La tendencia común de los nuevos gerentes es la de cambiar todo: ello debe evitarse ya que de seguido es costoso, se pierde tiempo y es destructivo). Pero muchos gerentes nuevos encuentran que, ya sea por las fallas de su predecesor o por las deficiencias en sus propios requerimientos operacionales, algunos cambios se necesitan hacer: de este modo, una de las primeras tareas que deberá realizar el nuevo gerente será la de establecer el "mecanismo" adecuado. Los siguientes puntos pueden serles de utilidad.

a. Oriente a su secretaria respecto a la clase de visitas que aceptaría, la forma en la que desea clasificar el correo, la manera de manejar interrupciones necesarias; y las otras tareas que usted quiere que se realicen. Una secretaria bien entrenada le puede ahorrar al gerente muchas horas diarias y así multiplicar su efectividad. Por eso, tiene alta prioridad el establecer una rutina y relaciones de trabajo entre una secretaria eficiente y el gerente.

b. Determine si las juntas programadas y los reportes se han establecido en la forma más eficiente en términos de utilización de tiempo y resultados, y si encaja en la programación total del gerente.

c. Asegúrese de que los viajes programados encajan con el horario propio. El gerente debe estar seguro también de que no se encierra en su oficina y de que se toma el tiempo suficiente para visitas de campo y entender qué está pasando. También se deben incluir las instrucciones y visitas a los contactos clave de los clientes o usuarios más grandes.

7. Decisiones sobre el Personal Clave

El precio de esperar seis meses para superar a la gente incompetente, puede ser la destrucción de la unidad ese año. Sin embargo, a pesar del hecho de que 30 días son muy pocos para evaluar la actuación de la gente clave, el nuevo gerente debe empezar el proceso de evaluación en serio. En algunos casos (extremos) tal vez tendrá que tomar

una decisión final durante este período (por ejemplo, con un colaborador que ya ha estado a prueba). Las presiones para obtener resultados y el largo tiempo que se necesita para contratar a un colaborador y hacer que esa persona sea efectiva en el trabajo, determinan que tales decisiones deban ser rápidas y precisas.

B. PROGRAMA APROXIMADO PARA LOS PRIMEROS 24 DIAS

Durante el primer mes (aproximadamente 24 días laborables suponiendo que el nuevo gerente trabaje los sábados) el gerente debe estar en posición de echar a andar el mecanismo para realizar todas estas tareas y de hecho acabarlas. Esto puede parecer una tarea imposible; sin embargo, no lo es. De hecho muchos gerentes con éxito lo han podido hacer. Para ilustrar esto, hemos desarrollado un horario aproximado para los primeros 24 días. Aunque reconocemos que los requerimientos de cada empresa son diferentes y probablemente ningún gerente podrá seguir este horario al pie de la letra —el horario si ilustra una secuencia que muestra que es posible llevar a cabo estas tareas en 24 días—. También nos damos cuenta de que ciertas tareas se pueden y deben realizarse en el período transitorio antes de tomar posesión del cargo.

C. CONCLUSION

Claramente es imposible determinar exactamente qué es lo que debe hacer un gerente nuevo de unidad cuando se hace cargo de ella. Sin embargo, no hay necesidad de que cada nuevo gerente “vuelva a inventar la rueda” cuando decide qué necesita de la unidad: se sabe mucho sobre ello ya sea los que lo hicieron bien antes como los que no lo hicieron tan bien. Ya que las ideas y enfoques subrayados anteriormente representan el pensamiento combinado de muchos gerentes pasados y presentes, pensamos que incluyen la mayoría de los elementos más importantes que se deben tomar en cuenta. Por eso, lo invitamos a que revise este bosquejo, le agregue muchos elementos y lo refine para que esté de acuerdo con las necesidades específicas de su situación.

Para hacerlo, debe estar lo suficientemente organizado como para reconocer y llevar a cabo las tareas críticas. Sin esta orientación, el

nuevo gerente se ahogará con los problemas diarios antes de que pueda poner en movimiento la clase de estructura y sistema que resolverá las causas de los problemas en su unidad. Muchos gerentes nuevos están enredados con los problemas diarios superficiales, que no pueden hacer lo que es realmente crítico para el éxito a largo plazo de la unidad.

Así, con respecto a cualquier plan que se diseñe, el nuevo gerente debe estar seguro de que es lógico, de que por lo menos cubre los elementos fundamentales y de que asegura que uno no sucumbirá a la tentación de lanzarse de cabeza a apagar fuegos sin fijar apropiadamente de antemano la prioridad de los problemas.

En resumen: el nuevo gerente puede ser eficiente en resolver los problemas diarios menores, y sin embargo fallar por no haber visto los puntos más importantes.

Notas: —Unidad es la repartición más genérica, y se define como Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia, Subgerencia, Dirección; Jefatura de División, Departamento o Sección.

—Staff es una unidad asesora, que generalmente reporta a la unidad superior (Presidencia o Gerencia); no tiene funciones de línea, sino de asesoría funcional.

PROGRAMA DE CORTO PLAZO PARA LOS NUEVOS GERENTES

DIAS:

TAREAS CLAVES

- 1 – 2 Trasládase a la unidad. Leer los informes disponibles; pasar la mayor parte de su tiempo discutiendo la situación de la unidad con el ex-gerente; tomar notas abundantes y desarrollar hipótesis (para probarlas después) en cuanto a lo que realmente está sucediendo en la empresa.
- 3 – 4 Tener entrevistas con las personas que le reportan directamente, inclusive con el Jefe de Personal, y con su propia secretaria.
- 5 Elaborar un borrador de los planes de acción y prioridades de la unidad.
- 6 – 7 Entablar discusiones con el personal de la Oficina principal, revisar los documentos clave de la misma, pasar 4 de las 8 horas con su superior. (En este punto, el Gerente no deberá hacer promesas —si puede evitarlo— puesto que no está realmente preparado para hacerlo).
- 8 Revise y vuelva a escribir sus prioridades, complete y detalle los planes de acción; elabore un segundo borrador completo de prioridades y planes de acción.
- 9 Revise el segundo borrador de los planes de acción con las personas que le reportan directamente; discuta los planes, escuche sus puntos de vista, y dele los toques finales.
- 10 – 13 Realice la mayoría de las tareas “más urgentes”.
- 14 Entrevístese con su superior; elaboren un borrador de “convenio” de expectativas que esté constituido por 6 a 10 páginas, incluyendo prioridades y planes de acción a corto y largo plazo.

- 15 – 16 Elabore un convenio de expectativas con cada uno de los colaboradores que le reportan directamente, discuta y négocie con él; llegue a un acuerdo provisional, escriba sus planes de acción (de dos ó tres páginas cada una).
- 17 – 18 Prepare un plan global y discútalo con las personas que le reportan directamente.
- 19 Celebre una junta o comité para fijar la “tónica” de la unidad, identificando las tareas claves, precisando cualquier cambio en la dirección; procure ser positivo, específico y claro; evite los estereotipos de costumbre; permita una retroalimentación abierta y sincera, si esto es factible (según sea el tamaño del grupo, etc.).
- 20 Delinee los “requerimientos” para el mecanismo de la unidad que establecerán: tiempos, rutinas y procedimientos necesarios para su operación. Dedique cerca de 4 o 6 horas en discusiones con su secretaria (de ser posible este día; si no, en los siguientes).
- 21 Establezca las bases para el Sistema de Información Administrativa. Decida si es necesario cambiar totalmente el sistema o si únicamente debe modificarlo.
- 22 Revise y afina la programación de sus reuniones “respaldos”, evaluaciones y viajes al campo. Asegúrese de que su programación coincida en su estructura interna con todo lo establecido de manera comprensible.
- 23 – 25 Observe el desempeño de las personas que le reportan directamente, tome las decisiones que sean necesarias después de valorar objetivamente todos éstos datos; delinee los pasos a seguir para los próximos 60 y 90 días.