**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**-ICAP-**

**LECTURA PARA DISCUSIÓN**

**¿POR QUÉ FRACASAN LOS EJECUTIVOS?**

**PROF. GLORIA DE MÁRQUEZ**

**2012**

**¿POR QUÉ FRACASAN LOS EJECUTIVOS?**

Es obvio que las organizaciones necesitan renovarse permanentemente. Su conducta de supervivencia, en un mundo cada vez más cambiante, es la de poder adaptarse a él. Las estructuras tradicionales deben ceder el paso a las nuevas estructuras si es que el desarrollo es comprendido como un reto del mundo moderno.

Vamos a señalar aquí, brevemente, algunos problemas de las organizaciones; las causas del fracaso de los ejecutivos; y las conocidas reglas del señor Gardner para evitar el deterioro de las organizaciones. Creemos que con esta síntesis se puede tener un poco de más claridad en el tema.[[1]](#footnote-1)

**I. Sinopsis de los problemas típicos de las organizaciones**

***Problemas de comunicaciones***. Son los más frecuentes. Las malas comunicaciones, por lo demás, generan otros problemas de coordinación y de integración hasta llegar a afectar el cumplimiento de las tareas de los individuos y de los grupos de trabajo.

***Problemas de coordinación de tareas***. Se presentan cuando hay interrupción total de la comunicación entre ciertos puestos o grupos; y cuando la información que se necesita para llevar a cabo una tarea bien hecha no es recibida oportunamente o es tergiversada por los canales de comunicación.

***Incongruencia entre las metas de la organización y las metas de los individuos***. Este problema se presenta cuando no hay conocimiento ni comprensión de los objetivos que se propone la organización, ni la manera como los individuos podrían encajar en ellos de acuerdo con sus creencias, actitudes y necesidades. Desde un punto de vista formal, puede existir discordancia de metas cuando, en una organización descentralizada, las filiales no se han comprometido con los objetivos de las oficinas centrales y por lo tanto su participación es débil.

***Exceso de mantenimiento y trabas (papeleo)***. Este problema típico de las organizaciones se subdivide en varios puntos:

1. Medidas excesivas para la protección de la organización en contra de sus propios miembros. Por ejemplo, controles financieros tan estrictos que lo que se gasta en el control excede a los fondos que se protegen;
2. Imposición de requisitos excesivos relacionados con las actividades de rutina. Por ejemplo, el uso de muchos formularios que deben ser revisados por muchas personas cuando se trata de adquirir v.g., una caja de puntillas;
3. Trabajos sin funciones. No se trata del trabajo ineficiente, ni la insuficiencia de los procesos mecanizados; se trata de las labores que se ejecutan sin que se comprenda su utilidad ni si propósito; por ejemplo, la elaboración de una ficha llena de detalles, dipendiosa, que se guarda en unos archivos que nadie consulta;
4. Dilaciones y obstrucciones. Por ejemplo; cuando se observa que hay dos reglas en conflicto, dos normas contradictorias en apariencia, se hace imposible que alguien ejecute una cosa que se requiere de urgencia; o también la tardanza en aprobar las autorizaciones. (Hay un viejo dicho de la burocracia francesa. “puede usted pedir autorización para plantar un arbusto en primavera, pero no la obtendrá hasta las primeras nieves del invierno”). Este problema suele tener dos respuestas usuales: la burla a las reglas o el soborno para agilizar las cosas, y
5. La preservación de anacronismos. Cuando se trata de cuidar valores tradicionales, para que el cambio no los atropelle, se acude al formulismo como una medida deliberada a preservar la identidad de las cosas anacrónicas.
6. La falta de adaptación. Es otro problema típico de las organizaciones ya sea por la supercomplejidad en la división del trabajo o por la resistencia a la decadencia (como en el caso de oficinas temporales que no quieren desaparecer aún sin tomar en consideración su éxito o fracaso).
7. División de status. Es un problema corriente de las organizaciones (llámense universidades, iglesias, hospitales, prisiones, empresas, partidos, etc. ) por la fragmentación radical entre dos grupos diferentes y marcados, uno arriba y otro abajo: médicos y enfermeras, obispos y curas, soldados y oficiales, guardias y reclusos, etc. Este problema es bastante delicado y tiene que ver mucho con la eficiencia y los resultados de la organización por las rivalidades que se crean por razón de este tipo de conflictos.
8. Fracaso en la selección de personal. Puede decirse que este problema se presenta cuando hay incompatibilidad entre las metas o carreras del individuo y las necesidades de la organización (o lo que se espera de él).[[2]](#footnote-2)

**II. Las nueve reglas del señor Gardner**

“¿Cómo evitar el deterioro de las organizaciones?”. Para Jihn W. Gardner, autor de este libro existen varias reglas aplicables a la renovación de las organizaciones. Ellas son:

Primera regla: La organización debe tener un programa eficaz de contratación y desarrollo de talentos, promover el ingreso de individuos hábiles y altamente motivados.

Segunda regla: La organización debe hacer sentir a los individuos como tales, no como engranajes de una maquinaria-porque se comportarán como engranajes de una maquinaria-.

Tercera regla: La organización debe tener medios internos de autocrítica y desarrollar un ambiente propicio en que se puedan hacer preguntas incómodas pero prudentes.

Cuarta regla: Fluidez en la estructura interna de las organizaciones; la mayoría de la organizaciones tiene una estructura que fue diseñada para resolver problemas que ya no existen. Los límites entre los departamentos, secciones, etc. no deben ser de cemento armado sino lo más flexibles posible.

Quinta regla: Sistema adecuado de organización interna (se habla de organización no de estructura) donde las comunicaciones son fáciles, se estimule la creatividad y se utilicen la suma infinita de combinaciones y recombinaciones que puedan lograrse dentro de la organización.

Sexta regla: Combatir el proceso mediante el cual las personas se hacen prisioneras de las normas y manuales.

**“A medida que el libro de reglas aumenta las ideas disminuyen”**

Sétima regla: Combatir los intereses creados: cada cambio amenaza los privilegios de alguno, la autoridad del otro o la influencia de alguien más. Esto es difícil pero es preciso tomar conciencia de que existen.

Octava regla: Pensar en el futuro, no en el pasado.

Novena regla: Una organización progresa de acuerdo con la motivación, convicción y el espíritu que existe en ella. La gente tiene que creer, importarle lo que sucede, tener fe en sus esfuerzos.

**III. Causas del fracaso ejecutivo**

Son dos las principales causas de los fracasos ejecutivos:

|  |  |
| --- | --- |
| **Deficiencias en el conocimiento** | **Deficiencias en la personalidad** |
| 1. Desconocimiento de objetivos 2. Desconocimiento de la organización de la empresa. 3. Desconocimiento de mercados y distribución 4. Desconocimiento de proceso técnicos 5. Desconocimiento de riesgos 6. Desconocimiento de finanzas 7. Desconocimiento de equipos y materiales | 1. Inhabilidad en la delegación 2. Inhabilidad de análisis y evaluación 3. Incapacidad para comprender a la gente 4. Inhabilidad para tomar decisiones 5. Falta de empuje y de tomar riesgos 6. Falta de motivación 7. Incapacidad para tomar responsabilidades |

De las causas señaladas anteriormente, unas son aparentes y otras son reales. El problema de la organización es el de entrenar, capacitar a la gente que tiene responsabilidades en el proceso de decidir en las áreas críticas para que muestren eficiencia y un desarrollo personal efectivo.

**La obsolescencia de los ejecutivos.[[3]](#footnote-3)**

Tres son las principales causas que hacen a un ejecutivo obsoleto: Inhabilidad para adaptarse al desarrollo tecnológico, inhabilidad para usar nuevos métodos y desempeñar nuevas funciones e inhabilidad para actualizarse en el manejo de subalternos.

Los avances en la tecnología han hecho necesario que los procedimientos administrativos se actualicen en concordancia. Sin embargo, la obstinación de muchos gerentes y su actitud más que conservadora: reaccionaria, lleva cada día al fracaso a numerosos ejecutivos que fueron brillantes en otros tiempos. El reto presente de “Actualizarse… o morir” cobija también a los directivos de empresa en lo concerniente a sus políticas, convicciones, actitudes y desempeño en general.

El ejecutivo que sigue confiando más en sus operaciones matemáticas manuales que en las calculadoras o el que confía más en éstas que en el computador, debe comenzar a pensar en el retiro. De igual manera está llamado a calificar servicios aquel directivo que subordina las actividades a consideraciones rígidas de forma y horario, por encima del juzgamiento de la excelencia y el fondo de las cosas.

El directivo con orientación futurista, no puede ser una persona de perspectiva estrecha. Debe estar abierto a las sugerencias, considerar las innovaciones y conocer las nuevas teorías sobre administración. Ya no haya lugar para los militantes del “Lissez faire, laissez passer” (dejar hacer y dejar pasar); hoy en día es preciso hacer que las cosas ocurran y que ocurran en concordancia con los objetivos trazados. Aquel “ejecutivo” que hace las cosas de tal manera, por el sólo hecho que “siempre se han hecho así”, debe aceptar su obsolescencia, liar bártulos y dejar paso a la nueva generación.

1. Basado en Theodore Caplow, Peter F. Druker F. Tannenbaum. [↑](#footnote-ref-1)
2. Theodore Caplow. Problemas Funcionales de las Grandes Organizaciones. Monografías Sociológicas. Facultad de Sociología. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 1963. [↑](#footnote-ref-2)
3. F. C. Haas. “Executive Obsolescense”. AMA. Research Study 90. New York. 1968. [↑](#footnote-ref-3)