

MATERIALES DE TRABAJO

DIRECCION EN LA EMISORA POPULAR

4

Domingo J. Gallego

IRECCION EN LA EMISORA POPULAR

Domingo J. Gallego

INDICE

Prólogo	5
Introducción	13
El Director de la Emisora	27
Dirección por objetivos	35
Liderazgo	39
La negociación como herramienta de gestión	49
Conclusiones	61

PROLOGO

La Radiodifusión en América Latina, siendo un fiel reflejo del sistema socio-económico imperante en la región, se sitúa dentro de los parámetros comerciales de la oferta y la demanda. Sobre los medios masivos de comunicación —incluyendo a la radio— pesa la acusación de que las clases con poder económico y social se han apoderado de ellos. En efecto, una radio dejada al libre juego del mercado, será comprada por aquellos que tienen recursos para ello. Las licencias de frecuencias dadas por la administración gubernamental, caerán en círculos de poder político, que a su vez reflejan las clases dominantes. La técnica cada vez más costosa cierra el anillo poniéndolo a disposición de aquellos que tienen poder económico, político y social. Como consecuencia lógica de poseer el medio, viene el control ideológico del mensaje sirviendo a sus dueños legales: Quien paga la banda, dirige la orquesta. Las clases populares quedan así presas de unos medios masivos, que las unen al carro de los vencedores. De esta forma se establece una economía de mercado. Con la publicidad radial se vende más, se manipulan las justas aspiraciones de los gremios sindicales, y al mismo tiempo se hace llorar a las amas de casa con las novelas color rosa. El sistema se autoalimenta.

Sin embargo, hay brechas en los sistemas que permiten cierto juego. Si los sindicatos subsisten y consiguen beneficios para las clases populares, también hay grupos que han obtenido licencias para operar pequeños transmisores de radio y que responden a las necesidades de los oyentes. Así nacieron las famosas emisoras mineras de Bolivia. El esfuerzo de unos maestros hizo brotar el milagro de ese grupo de emisoras, que mantienen unido a uno de los sindicatos mejor organizados de nuestra América. Por defender estas emisoras han muerto muchos mineros y, en más de una ocasión, han sido tumbadas a cañonazos como en el Golpe de Estado del General García Meza. A miles de kilómetros de Bolivia, se levanta la antena de Radio Santiago de Atilán en Guatemala. Esta humilde emisora perteneciente a un grupo indígena, manso y sencillo como las aguas del lago Atilán, vió un día, despavorida, cómo su director era ametrallado por un grupo de paramilitares. A pesar de estos casos espeluznantes, estas emisoras resurgen de sus cenizas al cabo de los años y siguen inpertérritas su misión de mantener unidas a regiones generalmente campesinas.

Estas emisoras populares se han multiplicado en los últimos años al abrigo de los nuevos aires de una democracia más tolerante. No existen estadísticas fiables, pero una aproximación realista nos podría arrojar una totalidad de más de cuatrocientas emisoras que hoy erizan con sus antenas, la piel sinuosa de nuestra geografía. La mayoría de ellas nacieron de instituciones religiosas, que después de Medellín han apostado eficazmente por las clases populares. No se han quedado atrás los sindicatos, los gremios de taxistas o de los mismos periodistas. La realidad es que existe un numeroso grupo de emisoras pequeñas, que están al margen del sistema, y que intentan ser el fiel reflejo de las clases que representan.

Por el mismo hecho de nacer a contrapelo del sistema imperante, estas emisoras confrontan una serie de dificultades muy difíciles de superar. La más clara es la deficiencia de su calidad radiofónica. Desde los equipos hasta los operadores son muy deficientes. Esto hace que el producto que sale al aire, sea muy pobre. Con mucho, la calidad de las emisoras comerciales supera a estas emisoras populares. El hecho de que las emisoras populares tengan sintonía, no se debe a su calidad, sino a la vitalidad de su mensaje. La

emisora minera que está dando los nombres de los mineros apresados, no cabe duda que acaparará la totalidad de la audiencia en su región, por más ruidos y telarañas que tenga esa transmisión.

Para ayudar a este tipo de emisoras, que no cuentan con los medios económicos para formar profesionalmente a sus empleados, Radio Nederland en unión con el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), ofrece cursos regulares de entrenamiento a productores de radio. A estos cursos ya han asistido cientos de hombres prácticos que trabajan en radio sin haber tenido una preparación profesional. También han participado funcionarios de los ministerios de educación y universidades, que están interesados en formas alternativas de comunicación. Como expresión visible del lento pero fructífero trabajo realizado en estos tres años de entrenamiento, se ha convocado en Quito el PRIMER FESTIVAL LATINOAMERICANO DE LA RADIO EDUCATIVA. El milagro se ha realizado. Al momento de escribir estas líneas y quedando un mes para su realización en Octubre, ya hemos recibido más de ciento cincuenta programas educativos (Radiorevistas, Dramatizaciones y Documentales) de gran calidad radiofónica. Estas instituciones —al margen de la radio comercial— han llamado la atención de las grandes emisoras mundiales como Radio Canadá, Radio Nederland o la Deutsche Welle, quienes enviarán sus representantes.

Para conseguir este producto de calidad profesional, hace falta unos medios económicos desahogados que las emisoras populares no cuentan. Por esto, como actividad complementaria, se han ofrecido cursos de contabilidad y administración. Estas emisoras viven de ayudas externas de agencias internacionales para el desarrollo, que se desesperan al constatar su incapacidad contable. En Noviembre de 1983 se hizo un experimento con 12 instituciones que nos enviaron a los responsables de "llevar los números". Todos eran personas sin un entrenamiento profesional adecuado. El curso consistió en seguir un proceso contable en la práctica. Para ello se imprimieron todos los formularios necesarios, se simulaban facturas, se diseñaron cheques, etc. . . El último ejercicio del curso fue presentar el estado contable del final de año de una institución similar

a la representada. Fueron cuatro semanas de intenso trabajo tutorial. Lo interesante del curso consistió en su seguimiento. El profesor visitó a los participantes en su sitio de trabajo. Con ellos revisó el plan de cuentas de la emisora y los estados financieros de los primeros meses. Se corrigieron pequeños errores y se les dejó encaminados. Al final de 1984, la mayoría de ellos harán un estado de todo el año, y a principios de 1985, nuevamente el profesor peregrinará por las instituciones para dar el toque final al ciclo completo. Existen ya instituciones radiofónicas educativas, con sus cuentas en orden, capaces de presentar a sus donantes una relación confiable de cómo se gastaron sus fondos. En mis recorridos he visto brillar los ojos de más de un director, al constatar, cómo las pequeñas entradas comerciales de sus avisos sociales, aumentaban considerablemente poniendo los controles contables que aprendieron en el curso.

Hasta aquí la obra realizada en el año 1983 y mediados de 1984. Para redondear esta tarea tan importante del "management" hemos planeado dos actividades más. La primera se dirige a esas personas que sin ser directores, son el "fac totum" de la institución. Se trata de ofrecer entrenamiento a secretarías ejecutivas para que sepan manejar una serie de técnicas administrativas sencillas, que han tenido éxito en otras emisoras modelo. Al final del entrenamiento, los participantes serán capaces de:

- Planificar, estructurar y redactar un proyecto de trabajo, para ser presentado a las agencias internacionales que proporcionan fondos a dichas emisoras.*
- Llevar la administración de los proyectos y saber dar cuentas detalladas y confiables de su gestión ante los organismos internacionales.*
- Diseñar, organizar y llevar a la práctica, un sistema de fichero para archivar todos los documentos importantes de la Emisora Popular.*
- Sistematizar la redacción de la correspondencia, para que la comunicación con otras instituciones, negocios, anunciantes, etc. . . ., sea fluida y eficaz.*

- *Aprender mecanismos básicos de control para el mantenimiento de la Emisora Popular: Control de llaves, supervisión de inventarios, manejo de caja chica, formularios para empleados: salidas, llamadas de atención, el uso del "Memo", etc.*

Para este curso se ha planificado redactar un libro de texto. Se empleará el sistema de curso-taller y se ofrecerá a los participantes, los formularios que se necesitan: Memos, cartas modelos, recibos de caja chica, modelos de proyectos para pedir ayuda, etc. Además se establecerá un sistema de seguimiento (follow up) que cada participante diseñará con el encargado del curso, quien les visitará en su lugar de trabajo. Para que el seguimiento sea efectivo, los participantes, antes de terminar el curso, se comprometerán a realizar una tarea muy concreta y necesaria en la institución: por ejemplo, la redacción de un proyecto pidiendo ayuda económica. La visita del profesor estudiará "in situ" la propuesta y hará los ajustes necesarios. Este entrenamiento se ofrecerá en Noviembre de 1985.

La segunda actividad diseñada dice relación a este manual práctico de Domingo Gallego. Va dirigida a los directores y gerentes de emisoras populares que cuentan con más de veinte empleados. Estas emisoras han pasado su etapa fundacional y el sabor primigenio de los primeros años se ha diluido entre la burocracia y el afán de sobrevivir. Necesitan pues, hacer un alto en el camino y analizar su situación gerencial. Este manual será el libro de texto que servirá de base a Domingo Gallego para realizar un curso que se tendrá en CIESPAL del 19 al 30 de Noviembre de 1984.

Básicamente los objetivos del curso son dos:

- 1.- Que los Directores-Administradores de la Emisora Popular conozcan, por una parte, la fase evolutiva-administrativa que vive su emisora, y por otra, puedan discutir las diversas formas de administración.*
- 2.- Que al final del entrenamiento, los participantes sean capaces de:*

- Conocer las funciones claves de la gestión hoy.*

- *Analizar una emisora bajo el punto de vista administrativo.*

Practicar distintos estilos de Alta Administración según las fases o ciclos vitales.

- *Tomar conciencia del impacto que el factor humano tiene en los resultados y clima de trabajo en una emisora.*
- *Dominar las técnicas de fijación y control de objetivos.*
- *Conocer a profundidad un modelo integrado de liderazgo para que los directores y mandos medios mejoren el desarrollo de los empleados e incrementen su productividad.*
- *Integrar las técnicas de dirección, tales como planificación, formulación de objetivos, solución de problemas, creación de equipos de trabajo y evaluación de rendimiento en un sistema u organización.*

Este curso-taller diseñado por Domingo Gallego ha despertado gran interés. Para un total de doce participantes ya se han presentado más de sesenta solicitudes de 15 países latinoamericanos.

El proyecto de Radio Nederland-CIESPAL, se siente orgulloso de la colaboración de Domingo Gallego. Personalmente le conocí hace ya algunos años, por la década de los setenta. Juntos recorrimos varias emisoras en el sur de España, cuando Domingo era Director Regional de Radio Popular. No es fácil encontrar a una persona enamorada de la comunicación radial y a la vez que se mueva como pez en el agua, en los mares de la dirección de empresas. Su experiencia profesional está avalada por un curriculum académico brillante: Master de Tecnología Educativa y Comunicación por Columbia University, New York, U.S.A., Licenciado en Filosofía y Letras por la Universidad Complutense de Madrid y Técnico de Radio y Televisión. En la actualidad es el Director del Departamento de Tecnología Educativa de Consultores Españoles S.A. y Profesor de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Complutense de Madrid.

Durante dos semanas, doce participantes de otros tantos países latinoamericanos tendrán la oportunidad de compartir las experiencias diseñadas en este manual. Radio Nederland y CIESPAL redondean así el proyecto de cooperación técnica en el campo de la comunicación participativa en América Latina.

Quito, 10 de Septiembre de 1984

*Antonio Cabezas Esteban
Proyecto de Asistencia Técnica
RADIO NEDERLAND – CIESPAL*

INTRODUCCION

Al buscar las grandes líneas que dibujan el panorama de la radio en los últimos quince años, nos encontramos con una importante serie de mejoras técnicas que han llegado al gran público.

- transistor*
- frecuencia modulada*
- sonido estereofónico*

pero mucho más significativo que esas mejoras técnicas es la enorme penetración e influencia conseguida por el medio radiofónico en América Latina.

La falta de energía eléctrica en muchas zonas, las distancias, el analfabetismo o los pobres hábitos de lectura, han hecho que la prensa y la televisión sean —en América Latina—, fenómenos de “raíz urbana”, de grandes concentraciones de población, pero no de nivel campesino.

La Radio ha sabido responder a la demanda de información y comunicación, en tres campos: el educativo, el económico y el político. Los proyectos de Radio NEDERLAND Y CIESPAL recogidos en los libros de Antonio Cabezas y Amable Rosario, La Emisora Regional para el Desarrollo (Quito, 1982) son una magnífica muestra de cómo

responder a este reto. Las reuniones y congresos de ALER, Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica, son también un vivo testimonio de la vitalidad de la radio en el Continente.

¿Qué intentamos aportar en el Seminario "Dirección y Administración de una Emisora Popular"?

En otras ocasiones se ha profundizado en la temática educativa, tanto desde el punto de vista de las enseñanzas regladas —por ejemplo, Sistema ECCA de enseñanza— como desde el punto de vista de la enseñanza no reglada tipo "Noticiero Popular" o "La Universidad para todos".

También hemos reflexionado sobre el informe de Willy Brandt sobre el diálogo NORTE - SUR y la unión de Cancún. Hemos visto las reacciones al informe MacBride Un solo mundo, voces múltiples, (Nuevo Orden Internacional de la Información y de la Comunicación), sobre todo en el Seminario Internacional organizado por CIESPAL en Quito, del 10 al 13 de Noviembre de 1981 con el patrocinio de la Fundación Friederich Ebert e Ildis.

Ahora tratamos de enfocar el problema de la emisora radiofónica desde otro ángulo: desde la empresa moderna, eficaz y la Dirección.

Es frecuente encontrarse en el campo radiofónico gentes de gran valía, mucha intuición, gran capacidad de liderazgo, pero con poca base "técnica" en los aspectos de dirección y administración de empresa. Incluso a estos hombres —carismáticos en su vida y en su obra— les "suena" raro, incluso "capitalista" la palabra "empresa".

Las emisoras nacieron como una familia, un equipo de trabajo, un grupo de amigos. . . y así han vivido y tal vez siguen viviendo sin grandes problemas. En otros casos puede ser que ya hayan empezado a surgir los problemas, las dificultades. La época "dorada", idealista, de los comienzos, pasó y es preciso "organizarse" y "administrar". . .

Vamos a abordar esta problemática tratando de aportar las técnicas más actuales de dirección para que cada director pueda hacer la aplicación conveniente a su caso, a su emisora, con la ayuda del grupo de trabajo.

DIRIGIR HOY

Las empresas, al igual que las personas, pueden enfermar. “Enfermedades repentinas e inesperadas o enfermedades lentas o inexorables que van a carcomer día a día una realidad que parecía tan prometedora.

Los síntomas pueden ser:

- baja productividad
- actitud pobre hacia el trabajo
- conflictos entre los jefes y los departamentos
- mala comunicación
- centralización de las actividades en una sola persona
- poca actualización, “siempre lo hemos hecho así. . .”

No todos estos síntomas —y otros muchos que podrían citarse— son necesariamente patológicos, pueden ser normales y consecuencia del desarrollo de la organización.

Ichak Adizes, fundador del Instituto ADIZES, ha llegado a la conclusión de que las organizaciones atraviesan en su evolución, fases predecibles de crecimiento y desarrollo. Estas fases plantean a la dirección retos previsibles y crean pautas pronosticables de problemas dentro de la organización.

Algunos de estos problemas son normales, incluso convenientes. Otros son patológicos y, por lo tanto, peligrosos para la marcha de la organización.

Según Adizes hay cuatro funciones críticas de la dirección: El Directivo ha de ser:

- 1.- **Productor** experimentado en su campo de especialidad y dotado de una fuerte motivación por la obtención de resultados.
- 2.- **Administrador** que asegura el normal y eficaz funcionamiento de la organización.
- 3.- **Empresario** creativo y dispuesto a correr riesgos con nuevas ideas.
- 4.- **Integrador** capaz de unir y mantener unido al personal a pesar de los diferentes talentos y expectativas, liberando a la organización de toda dependencia exclusiva de una persona.

Los directivos consiguen sus metas utilizando y delegando en dosis diversas, tres elementos claves:

- el poder
- la autoridad
- la influencia

A veces, acertamos en la combinación de estas dosis, pero en ocasiones cometemos equivocaciones en la dosificación de elementos y la dirección es deficiente y errónea.

Ichak Adizes ha llegado a la conclusión de que el directivo, tal como se describe en los manuales —objetivo perseguido por los programas tradicionales de formación— **no existe**. Nadie es de manera simultánea y continua:

- un gran productor
- un meticuloso administrador
- un empresario intuitivo y carismático

— y un integrador capaz de motivar al equipo.

Por otra parte, una persona, raras veces tiene **toda** la autoridad, poder e influencia que se necesitan para llevar a cabo todas las responsabilidades. Cualquier deficiencia en una o más de las funciones o en la tenencia de la autoridad necesaria, crea de hecho modelos de “mala dirección”.

Si el director perfecto —de libro de texto— no existe, ni puede existir; si los problemas tradicionales de formación se fijan en un horizonte no sólo imposible sino ficticio, ¿cómo preparar a un buen director de emisora?

La clave para el tratamiento o prevención de la mala dirección radica en la creación de un **equipo complementario** en torno al director. Como en este grupo habrá personalidades fuertes, con estilos de comportamiento distintos, el conflicto se hace inevitable. El buen director debe saber gestionar este conflicto de manera creativa y en un ambiente de mutuo respeto. (Véase módulo No. 5).

Se trata de crear un entorno en el que las personas puedan compartir sus ideas de forma abierta, cooperar más que competir, aprender las unas de las otras y compartir la responsabilidad de los resultados obtenidos, gracias a los esfuerzos e iniciativas del equipo.

Los objetivos de este módulo 1ro., basado en las aportaciones de Ichak Adizes son:

- 1.- Conocer las funciones claves de la gestión de hoy.
- 2.- Analizar los pseudoestilos de dirección.
- 3.- Estudiar la influencia de nuestras decisiones en los demás.
- 4.- Analizar la fase evolutiva que vive cada Empresa, desde el punto de vista de la Organización.

Las cuatro funciones básicas en la gerencia que mencionamos antes:

Producir	P
Administrar	A
Emprender	E
Integrar	I

se integran en el modelo PAEI de gerencia, sumamente útil para "radiografiar" y analizar una organización; para predecir cómo operarán los distintos departamentos.

Este seminario, dirigido a Directores de Emisoras, se ajusta plenamente al enfoque ADIZES que analiza el estilo del director como determinante para predecir el comportamiento de la organización y prescribir lo que debe hacerse.

El enfoque difiere de los psicólogos Maslow, McClelland y Reading que describen necesidades y tratan de predecir comportamientos provenientes de ellas. Ahora estamos interesados más que en **el por qué** de determinado comportamiento, en **el qué** comportamiento acontece, y **cómo** afecta a la organización.

Otros enfoques gerenciales clásicos nos parecen demasiado individualistas, por ejemplo, los de Blake y Mouton, Fielder o Maccoby.

F. Taylor, se interesaba sobre todo en la productividad, la especialización y la eficiencia (la función **P**).

Fayol y Urwick, centraban sus estudios en la estructura de la organización: Autoridad, área de control, delegación de autoridad y relaciones entre el personal (la función **A**).

N. Wiener, enfocó las dinámicas del cambio y posteriormente introdujo la cibernética (la función **E**).

E. Mayo, consideró el aspecto humano y la ciencia del comportamiento, y el estudio de los individuos en las organizaciones se convirtió en el foco dominante de la teoría gerencial (la función **I**).

Otros teóricos como Brucker, Newman y Kootz trataron de po-

ner la eficiencia (P), la estructura (A), el cambio (E) y el elemento humano (I), juntos en un todo que llamaron el proceso o funciones de la gerencia. Sin embargo, en la práctica, se quedaron con el "gerente individual".

El Seminario insiste en que las cuatro funciones PAEI deben ser desempeñadas por un equipo. Para una buena administración se necesita juntar personas que piensen y actúen de manera distinta. En vez de hablar de que el director planea, organiza, etc., debemos hablar de que el "equipo gerencial" desempeña estas funciones. Más adelante, en el Seminario, veremos por qué y cómo hacerlo.

Podemos distinguir **muchos falsos estilos de dirección**, utilizando el Modelo PAEI y calificándolos de manera gráfica. Una explicación más detenida se realizará durante el seminario:

* El Solitario	P — — —
* El Burócrata	— A — —
* El Incendiario	— — E —
* El Super Seguidor	— — — I
* El Palo Muerto	— — — —
* El Negrero	P A — —
* El Príncipe Benévolo y Bondadoso	P A — I
* El Burócrata Paternalista	— A — I
* El Entrenador Insignificante	P — — I
* El Fundador en Ciernes	P — E —
* El Solista que Desarrolle	P A E —
* El Demagogo	— — E I
* El Falso Líder	— A E I
* El Latoso	— A E —
* EL Gurú Carismático	P — E I

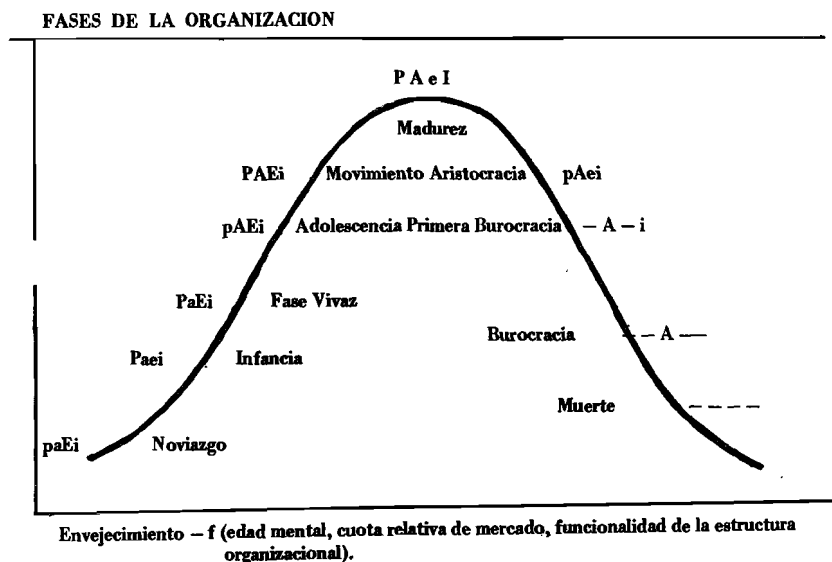
Enunciemos ahora los **estilos de organización**.

Se supone que una organización que actúa en la misma forma bajo las mismas condiciones, tiene un estilo. Los clientes de una organización burocrática saben que deben esperar mucho tiempo para que haya una decisión y que el papeleo será interminable.

Las personas, los productos, las sociedades, tienen ciclos de vida. Nacen, crecen, maduran, envejecen y mueren. En cada etapa o pasaje de su vida, tienen un patrón típico de comportamiento o estilo.

Si aplicamos el modelo PAEI de forma gráfica nos encontramos con esta figura No. 1.

FIGURA No. 1



A medida que la organización pasa de una fase de su vida a la siguiente, se ponen de relieve roles diferentes y las distintas combinaciones de roles que resultan producen un comportamiento organiza-

En cada una de las fases —que se analizarán detenidamente en el seminario— puede ser necesaria una intervención, un tratamiento. Para aplicar la terapia adecuada es preciso determinar con claridad en qué fase se encuentra la organización.

En algunos casos, será preciso verificar la realidad, crear un Consejo de Dirección fuerte, “Encender de nuevo” el fuego, reorganizar y Descentralizar, acudir a la cirugía o solicitar los servicios de las Pompas fúnebres. . .

Veamos en la figura No. 2, algunos de esos tratamientos específicos según las distintas fases de la organización y el modelo PAEI.

TRATAMIENTOS ESPECIFICOS



TRATAMIENTO DE LA DELEGACION

Se oye con frecuencia que el problema principal de un fundador es que no delega. Esto es verdad en el caso de la Organización vivaz. Si el fundador no delega, caerá en la llamada "Trampa del Fundador".

Si una organización se encuentra en su **infancia** (fase en la que el fundador trabaja aún más que en la **fase vivaz**), la delegación no solamente es desagradable para el fundador, sino que es peligrosa para la salud de la organización. Además, es difícil delegar decisiones no programadas. La organización, infantil, se encuentra todavía en su fase formativa.

Se están tomando las decisiones que pueden servir de precedente para el futuro. Delegar decisiones no programadas equivale a descentralizar, lo que para una organización infantil significa que el control pasa del fundador a otra persona. Primeramente, es casi imposible hacer esto, porque la organización carece de profundidad directiva o ejecutiva. El fundador responderá irritado a todo el que le recomiende la delegación. "¿Delegar? . . . Muy bien, pero ¿en quién?" Apenas hay nadie en la organización que tenga una capacidad directiva parecida a la suya.

En segundo lugar, aun en el caso de que haya alguien en quien delegar, la descentralización real no es un tratamiento admisible para el director. Lo que mantiene su actividad es su dedicación ilimitada a la organización creada con su trabajo.

En esta fase de la vida de la organización, pedir al fundador que descentralice, es decir, que pase el control a otra persona, puede amenazar y alienar al fundador de la organización y reducir su compromiso y dedicación.

La delegación de las funciones del fundador debe comenzar en los estudios avanzados de la fase vivaz. Entonces hay ya excesivo trabajo para todos y el fundador no suele sentir que al delegar está cediendo todo el control.

Además, al acercarse a la fase adolescente, los sistemas administrativos deben planificarse e iniciarse la programación. Toda organización vivaz sana necesita de la elaboración de políticas, que equivale a la programación de las decisiones. Y cuanto más programadas sean las decisiones, más fácil será delegar sin perder control.

Así pues, la validez de las recomendaciones de delegar, que con frecuencia se da a los directores —siempre ocupados— de pequeñas organizaciones, como es el caso de las emisoras de radio, deben analizarse a la luz del punto del ciclo de la vida en que se halla la organización. El momento oportuno es crucial para que el tratamiento sea eficaz.

ESTILOS GERENCIALES

El buen Director, el buen Gerente, requiere de nueve características, si es que va a ser miembro de un equipo:

- 1.- Es capaz de desempeñar las cuatro funciones gerenciales, aunque no puede sobresalir en todas. Sobresale por lo menos en una función y cubre las exigencias mínimas de las demás, es decir, que no tiene guiones en su código PAEI.
- 2.- Conoce sus propias fuerzas y debilidades.
- 3.- Está en contacto con su ambiente social. Acepta la retroacción de los demás para determinar quién es él. Se da cuenta de que él es lo que hace.
- 4.- Tiene una opinión equilibrada de sí mismo. Se da cuenta tanto de sus fuerzas como de sus debilidades.
- 5.- Acepta tanto sus debilidades como sus fuerzas. No trata de ser lo que no es, al menos por lo pronto.
- 6.- Puede identificar la excelencia en los demás, aun en funciones que él no desempeña bien.

- 7.- Acepta las opiniones de los demás en áreas donde probablemente el discernimiento de ellos sea mejor que el suyo.
- 8.- Puede resolver los conflictos que necesariamente surgen cuando personas con diferentes necesidades y estilos tienen que trabajar juntas para crear una mezcla gerencial efectiva.
- 9.- Crea un ambiente de aprendizaje.

Esas nueve cualidades se pueden dar en distintos estilos gerenciales, combinación de las cuatro funciones del modelo PAEI.

ESTILOS GERENCIALES		
Paei	—	El Productor
pAei	—	El Administrador
paEi	—	El Empresario
pael	—	El Integrador
PAEI	—	El Gerente del Libro del Texto
PAei	—	El Gobernante
PAel	—	El Pastor
pAel	—	El Administrador Participante
Pael	—	El Guía
PaEi	—	El Fundador
PAEi	—	El que desarrolla
paEI	—	El Maestro
pAEI	—	El Novato Entusiasta
pAEi	—	El Abogado del Diablo
PaEI	—	El Estadista

EL CONCEPTO DE CAPI **(= conjunto de Autoridad, Poder e Influencia reunidos)**

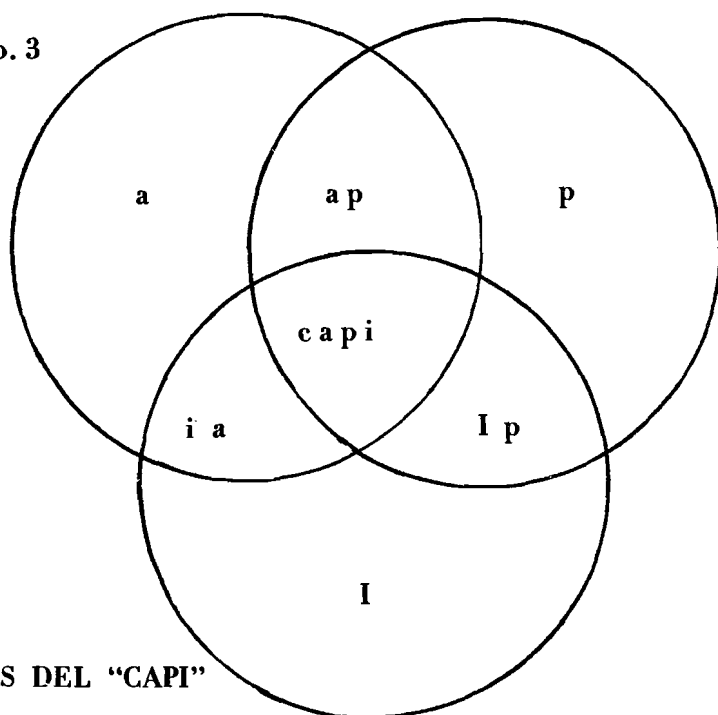
Según Adizes, un equipo de trabajo será efectivo si tiene CAPI. Es un método sinérgico en el que el efecto combinado de las partes componentes del proceso es mayor que los efectos separados de esas partes. En otras palabras, la interacción entre las personas tiene un valor. PAEI es mayor que $(P) + (A) + (E) + (I)$.

PAEI es un proceso sinérgico en el que cada participante aprende de los demás. Todo se desarrolla en un ambiente de aprendizaje, y lo que se aprende es el valor agregado o creado.

En la gerencia sinérgica los trabajadores (P) y la gerencia (A y/o E) pueden crear más trabajando juntos que separados.

Veamos en la figura No. 3 los elementos del CAPI.

FIGURA No. 3



ELEMENTOS DEL "CAPI"

- a — **Autoridad:** El derecho legal de un gerente de tomar una decisión (encajada en su puesto en la organización) que el gerente no tiene el poder de poner en vigor.
- ap — **Poder autorizado:** La autoridad para castigar o recompensar.
- p — **Poder:** La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad.
- ip — **Poder indirecto:** Existe cuando una persona parece ser influyente, pero se atribuye una amenaza a lo que está diciendo, y la gente hace lo que la persona le dice que haga, no porque crea en lo que está diciendo (i), sino porque temen las repercusiones de negarse a obedecer (p).
- i — **Influencia:** La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad, es decir, convencemos a la otra persona. La influencia pura ocurre cuando la persona focal (a quien estamos influenciando) cree en la actividad, o sea que es lo bastante apropiada para hacer por su propia voluntad cualquier cosa que se necesite.
- ia — **Autoridad influyente:** La autoridad que aceptamos, con frecuencia llamada una autoridad profesional o autoridad por aceptación.
- capi — **Autoridad, Poder e Influencia reunidas:** Cuando una persona tiene CAPI, tiene autoridad para tomar una decisión, puede castigar legalmente a quienes se rehúsen a obedecer la decisión, y es capaz de argumentar los méritos de su decisión en forma convincente.

EL DIRECTOR DE LA EMISORA

Tres objetivos se pretenden conseguir en este módulo de trabajo:

- 1.- Sensibilizar a los Directores en la Gestión de Recursos Humanos, facilitar la toma de conciencia del impacto que el **factor humano** tiene en los **resultados y clima de trabajo de la emisora**.
- 2.- Adiestrar en **técnicas** concretas que traducen a la realidad la Gestión de Recursos Humanos: motivación y estímulos a la creatividad, creación de equipos de trabajo, observación del grupo de trabajo de la emisora.
- 3.- Promover el **trabajo de equipo** y coordinación de áreas y departamentos de trabajo en la emisora.

Nuestro punto de vista va a ser aquí el estudio de soportes y sistemas para la Gestión de Recursos Humanos, partiendo del modelo de Flamholtz y del modelo de Getzels y Guba, sobre actuación de grupos, aplicando todo a la peculiar problemática de la emisora radiofónica.

La **motivación** ha sido siempre uno de los puntos básicos de toda gestión. ¿Cuáles son las "claves" para motivar? Desde el modelo tradicional propuesto por Maslow, a los más modernos de Herzberg

o Strasser, hay múltiples sugerencias aplicables a la motivación en una emisora.

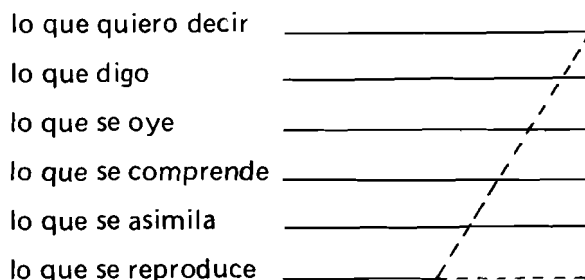
HERZBERG señala, por ejemplo, los siguientes factores de satisfacción o de descontento.

1. Remuneración - Salario
2. Dirección y Relaciones Humanas
3. Política y Administración de Empresa
4. Supervisión técnica
5. Condiciones de trabajo
6. Reconocimiento
7. Realización - logro
8. El trabajo mismo
9. Promoción
10. Responsabilidad

Hablar de radio es hablar de **comunicación**. ¿Cómo es la comunicación interna del equipo? ¿Cómo funciona la comunicación interpersonal? ¿Cómo se superan las barreras de la comunicación? ¿Qué significa el arco de distorsión?

¿Cómo **llenamos** la pérdida del mensaje inicial?

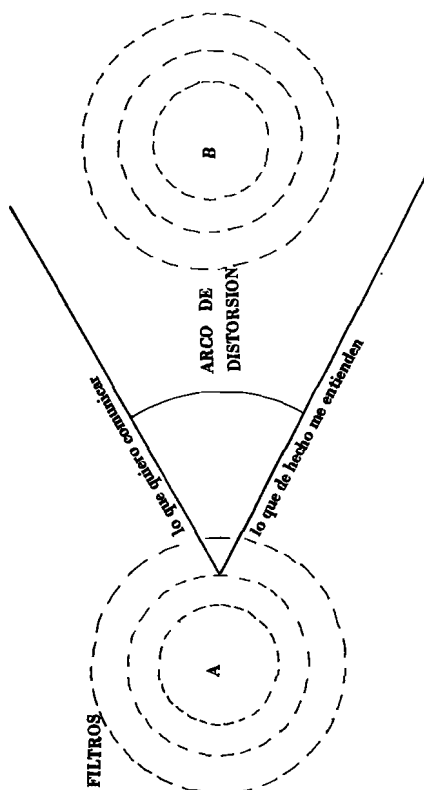
FIGURA No. 4



Como emisor, queremos enviar un mensaje (lo que quiero comunicar) y el interlocutor de hecho recibe un mensaje distinto (lo que de hecho me entiende). Esta diferencia nos exaspera. Partiendo de nuestra intención, culpamos al interlocutor sin tener en cuenta que son múltiples los filtros que existen, tanto en él como en nosotros que llevan indefectiblemente a la distorsión del mensaje.

La figura No. 5 nos lo muestra gráficamente:

FIGURA No. 5



La diferente percepción y el inconsciente son también fuentes de conflicto que hay que analizar.

Joe Luft y Harris Ingham presentaron un modelo de interrelación que se ha hecho famoso con el nombre de "ventana de Johari".

FIGURA No. 6

	<u>YO CONOZCO</u>	<u>YO NO CONOZCO</u>
Otros conocen	Yo abierto	Yo ciego
Otros no conocen	Yo oculto	Yo desconocido

El esquema, sin discutir la magnitud de cada zona, nos presenta las cuatro áreas del YO, utilizando como variables:

- lo que yo conozco o **no** conozco
- lo que otros conocen o **no** conocen.

La encuesta de relaciones interpersonales diseñada por Jay Hall y Martha William nos ayudará a comprender mejor la problemática de la ventana de Johari y a averiguar el "tamaño" de cada zona en cada participante, aplicando el modelo a la problemática de la emisora.

Analizados los pros y contras de la comunicación, abordamos otro tema clave:

LA CREACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

En la actualidad se subraya la importancia del equipo como unidad de trabajo. Tratamos el tema de las **actitudes** y de las técnicas desde la perspectiva del responsable de grupo, atendiendo a la observación y diagnosis del grupo y a la reunión presentada como herramienta de trabajo.

Las investigaciones más recientes subrayan la incidencia del equipo en el rendimiento: **el grupo de trabajo integrado es más eficaz.**

He aquí algunas ventajas características:

- 1.- Un nivel mayor de productividad.
- 2.- Una atmósfera de trabajo más estimulante.
- 3.- Una comunicación más eficaz.
- 4.- Una división de trabajo más precisa.
- 5.- Un nivel mayor de compromiso con el grupo.
- 6.- Un nivel óptimo de motivación.

A estas ventajas hemos de añadir las que atañen al individuo desde una perspectiva más personal.

El equipo es un medio óptimo para:

- 1.- Satisfacer la necesidad de afiliación de sus miembros.
- 2.- Aumentar su seguridad personal.
- 3.- Desarrollar o reforzar la percepción de su propia identidad (el individuo se descubre en el grupo de trabajo).
- 4.- Conocer y contrastar la realidad.
- 5.- Estimular su creatividad.

¿COMO CREAR UN GRUPO DE TRABAJO?

Un modelo sencillo para realizar en dos días de trabajo, podría incluir, entre otros ,los siguientes elementos:

- 1.- Discusión y clarificación de la misión del grupo:

- objetivos,
- tareas,
- tiempos

- 2.- Exposición de las expectativas —ilusiones y temores— de los miembros del grupo ante este esfuerzo común. Es lógico que los miembros estén preocupados por su rol a desempeñar, su relación con el director, sistema de compensación, normas . . .
- 3.- Presentación y exposición por parte del director de su plan para organizar el trabajo: estructura, relaciones con otros subsistemas . . .
- 4.- Discusión compartida de las principales áreas de responsabilidad de cada miembro:
 - cada uno expone cómo ve su función y sus responsabilidades, y después.
 - contrasta su percepción con la del director y la de los colegas.
- 5.- Creación del sistema de comunicación: reuniones, memorias, proyectos. . . El Director expone sus criterios y experiencias del pasado y contrasta con las del grupo para llegar a un punto común. Así es más fácil lograr el compromiso de todos.
- 6.- Diseño de las sesiones de seguimiento para que no quede todo en buenos deseos.

Para hacer un buen **diagnóstico** de la interacción de un grupo de trabajo, hay que analizar ocho factores clave:

- A. Claridad de objetivos
- B. Confianza y apertura
- C. Empatía entre los miembros.
- D. Equilibrio entre intereses por objetivos y cohesión del grupo.
- E. Permite satisfacer necesidades de poder.
- F. Toma de decisiones.

- G. Uso de los recursos del grupo
- H. Sentido de pertenencia.

Este análisis se completa con la aplicación del cuestionario de Estilos de Dirección preparado por Hall, Harvey y Williams que presenta doce situaciones típicas de dirección y cinco modos alternativos de tratarla. No existe una manera única y acertada de dirigir, pero sí es importante diagnosticar "dónde me encuentro" yo como directivo.

Cuatro puntos se analizan especialmente.

- 1.- Filosofía de la Dirección.
- 2.- Planificación y fijación de metas.
- 3.- La Ejecución.
- 4.- Evaluación del Rendimiento.

El líder **nace**, pero también y sobre todo, **se hace**. Debemos avanzar y hacer que otros avancen en la línea de un estilo directo, capaz de promover de modo integrado a los hombres y a la organización.

Gordon Lippitt sugiere siete puntos de referencia que el director ha de verificar siempre:

1. Conocimiento y aceptación general.
2. Nivel de seguridad.
3. Sensibilidad.
4. Capacidad de diagnóstico.
5. Flexibilidad..
6. Habilidad para relacionarse racionalmente.
7. Aprendizaje permanente y autorrealización.

DIRECCION POR OBJETIVOS

Tres objetivos fundamentales pretendemos en el módulo III de este Seminario:

- 1.- Familiarizar a los Directores con el Sistema de Dirección por objetivos, como modelo eficaz de gestión.
- 2.- Adiestrarlos en las técnicas de fijación y control de objetivos.
- 3.- Motivarlos a la aplicación de la participación en la Dirección por Objetivos, como estilo clave de gestión.

Ernest C. Miller define objetivo como "un fin que ha de ser alcanzado, una condición futura o resultado que ha de alcanzarse al desarrollar una actividad concreta".

Los objetivos no deben confundirse con los standards, entendidos éstos como:

Las condiciones que se darán cuando "el trabajo esté bien hecho"

El objetivo puede ser un standard, pero no necesariamente y menos a corto plazo. Por otra parte, el objetivo puede ser superior al standard.

También ha de distinguirse el objetivo de la mera previsión, definida como:

Una estimación (más o menos técnica de lo que probablemente va a ocurrir “no haciendo nada más que lo que hacemos ahora”).

El objetivo puede cifrarse a nivel de la previsión, pero en general será superior y siempre cualitativamente distinto.

Los objetivos son metas que satisfacen las siguientes características:

- Reflejar la voluntad de la Empresa; los objetivos son la consecuencia de un “acto de voluntad”.
- Ser cualitativa y cuantitativamente coherentes, coordinados y compatibles.
- Ser pocos, pero fundamentales.
- Ser precisos, es decir:
 - Cifrados (siempre que sea posible).
 - Fechados.
 - Responsabilizados (asignados a una persona concreta).
 - Escritos.
- Ser difíciles . . . pero alcanzables.
- Ser conocidos y aceptados
- Ser controlables.

FUNDAMENTO DE LA DIRECCION POR OBJETIVOS

La Dirección por objetivos se fundamenta en las siguientes HIPOTESIS conceptuales:

- Dirigir es adoptar decisiones para la conducción de los recur-

sos factoriales hacia la consecución de determinadas metas.

- Dirigir exige adoptar una óptica previsional y predefinir las metas que han de alcanzarse.

La Dirección por objetivos ha sido la respuesta eficaz de la Empresa al siguiente conjunto de circunstancias:

- Aumento de la dimensión.
- Creciente complejidad de los problemas técnicos y humanos.
- Incremento de la competencia.

Si no se da este conjunto de circunstancias, la Dirección por Objetivos constituye una “ventaja diferencial”, siempre aconsejable, pero no una necesidad que puede ser insoslayable.

La amplia difusión de la Dirección por Objetivos se explica porque ha probado tener en la práctica, las siguientes ventajas:

- 1.- Fija la atención y concentra los esfuerzos de los Jefes en “lo más importante”.
- 2.- Ayuda a definir la responsabilidad asumida por cada uno.
- 3.- Estimula a los hombres a desarrollar y a aplicar su habilidad en el trabajo o en la dirección de los demás hombres.
- 4.- Permite el auto-control.
- 5.- Permite la “dirección por excepción”.
- 6.- Ayuda a la coordinación de esfuerzos.
- 7.- Aclara cuáles son las informaciones precisas que ha de recibir cada responsable.

8.- Facilita la valoración de los méritos personales.

EL PROCESO DE DIRECCION POR OBJETIVOS

La Dirección por Objetivos es una técnica de dirección caracterizada por fundamentar las decisiones en el siguiente proceso:

- 1.- **Establecer objetivos**, lo que supone
 - Fijar objetivos, y
 - darlos a conocer.
- 2.- **Registrar la realización**, lo que implica:
 - Instalar, y
 - mantener un oportuno y fiel registro de los hechos.
- 3.- **Calcular las desviaciones**, lo que comprende:
 - Calcular las diferencias entre objetivos y realizaciones, y
 - descomponerlas en sus elementos simples.
- 4.- **Analizar las causas**, por lo que se entiende:
 - Identificar las causas últimas de las desviaciones, y
 - cuantificarlas, aunque sea aproximadamente.
- 5.- **Tomar decisiones correctivas**, que puede significar:
 - Eliminar las causas de las desviaciones,
 - compensar sus efectos adversos, o
 - modificar los objetivos.

En la Dirección por Objetivos todos los pasos del proceso y en especial el último, son absolutamente esenciales.

En cuanto técnica de Dirección definida por el fundamento de las decisiones, la Dirección por Objetivos es el complemento más elaborado del Sistema de bases posibles para la toma de decisiones: acontecimientos, previsiones, objetivos.

LIDERAZGO

Para llevar adelante la Dirección por Objetivos, es preciso ejercer el liderazgo de forma eficaz.

Durante mucho tiempo la teoría de la administración y la gerencia se han caracterizado por una búsqueda de normas universales, por una preocupación por descubrir los elementos esenciales de todas las organizaciones. No obstante, a pesar de que el descubrimiento de elementos comunes es necesario, en realidad, no proporcionan los "principios" que pueden asegurar el éxito total, a los que los ponen en práctica.

Paul Hersey y Ken Blanchard han sacado las conclusiones prácticas de una afirmación típica "no existen dos situaciones iguales", elaborando su teoría sobre el "Liderazgo Situacional", según la Madurez de los "seguidores" (followers).

Podemos definir el liderazgo como el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o un grupo para lograr una meta determinada en una situación dada. Esencialmente, el liderazgo entraña la obtención de metas con y a través de las personas. Por lo tanto, un líder debe preocuparse por las tareas y las relaciones humanas.

Hersey y Blanchard siguiendo el camino abierto por las investigaciones realizadas en Ohio State University, señalan cuatro cuadrantes para descubrir el comportamiento básico del líder:

- alta tarea y baja relación.
- alta tarea y alta relación.
- alta relación y baja tarea.
- baja relación y baja tarea.

El estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de conducta que esa persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros, según lo perciben esos otros. Esto puede ser muy diferente de la forma en que el líder perciba su propio comportamiento que definiremos como "autopercepción". El liderazgo implica una combinación de Comportamiento hacia la tarea o de Relación.

COMPORTAMIENTO HACIA LA TAREA

Es el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros del grupo (seguidores); explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

COMPORTAMIENTO DE RELACION

Es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales con los miembros de su grupo, abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socio-económico para facilitar el trabajo.

Si se reconoce que la eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación en que operan, deberá agregarse una dimensión de eficacia al modelo bi-dimensional, descrito brevemente más arriba. William Reddin ya añ

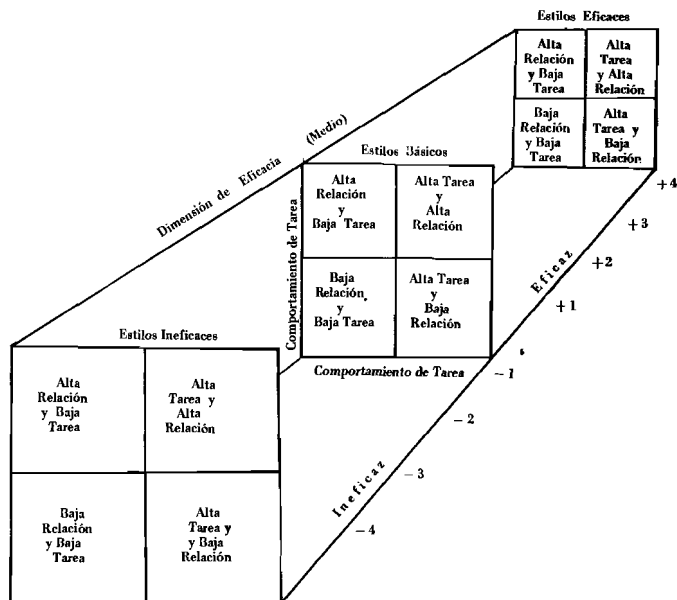
dió esta dimensión superando modelos anteriores, pues los estilos de Dirección pueden ser eficaces o ineficaces, dependiendo de la situación.

En este módulo sobre Liderazgo, vamos a intentar conseguir cuatro objetivos básicos:

- 1.- Comprender lo que es un Director eficaz, un hombre que elige el estilo más adecuado en función del nivel de competencia y de motivación de cada uno de los subordinados.
- 2.- Conocer en profundidad un modelo integrado de Liderazgo para que los directivos mejoren el desarrollo de los empleados e incrementen la productividad.
- 3.- Planificar y aplicar estrategias de mejora y progreso del nivel de madurez de los empleados, tanto en los aspectos de responsabilidad profesional como en los de motivación y satisfacción en el trabajo.
- 4.- Integrar las técnicas de dirección, tales como planificación, formulación de objetivos, solución de problemas, creación de equipos de trabajo y evaluación de rendimiento.

Veamos el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder, que nos presenta Hersey y Blanchard:

FIGURA No. 7



En una situación particular cualquier estilo podría encajar en algún punto de ese continuo desde uno extremadamente eficaz hasta otro extremadamente ineficaz. Por lo tanto, la eficacia es cuestión de grado y puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la eficacia, en vez de tener sólo tres.

Para ilustrar este hecho, la dimensión de la eficacia se ha dividido en cuartiles que fluctúan, en el lado de la eficacia, desde +1 a +4 y del lado de la ineficacia desde -1 a -4.

Estilos Básicos	Eficaces	Ineficaces
Comportamiento de Alta Orientación hacia la Tarea y Baja Relación.	Se le considera poseedor de métodos bien definidos para la realización de metas beneficiosas para los seguidores.	Se considera que impone métodos sobre otros, en ocasiones se le considera desagradable y que solamente le interesa el rendimiento a corto plazo.
Comportamiento de Alta Relación y Baja Orientación hacia la Tarea.	Se considera que satisface las necesidades del grupo para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionan altos niveles de apoyo socio-emocional.	Se considera que inicia más estructuras de las que el grupo necesita y a menudo no parece ser sincero en sus relaciones interpersonales.
Comportamiento de Alta Relación y Baja Orientación hacia la Tarea.	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que su principal interés está en facilitar la realización de metas.	Se le considera principalmente interesado en la armonía, algunas veces se considera que no desea realizar una tarea si implica arriesgar una buena relación o perder la imagen de ser una "buena persona".
Comportamiento de Baja Relación y Baja Orientación hacia la Tarea.	Se considera que delega apropiadamente las decisiones a sus subordinados sobre la realización del trabajo y proporciona poco apoyo socio-emocional cuando el grupo necesita poco.	Se considera que proporciona poca estructura o apoyo socio-emocional cuando los miembros del grupo lo necesitan.

La teoría del Liderazgo Situacional está basada en la interacción entre:

- 1.- la cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder,
- 2.- la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que proporciona,
- 3.- el nivel de "madurez" que demuestran los "seguidores" en una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

NIVEL DE MADUREZ

El concepto Madurez se define y codifica según Hersey y Blanchard, como la capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo. Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a **una tarea específica** que ha de ser ejecutada. Es decir, el individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas tienden a comportarse con un grado variable de madurez dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que el líder intenta lograr por medio de sus esfuerzos.

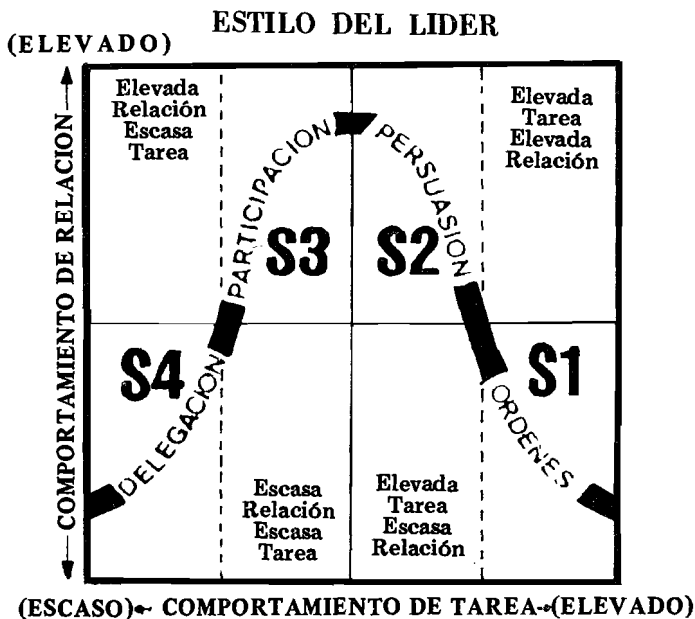
Según la Teoría del Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del miembro del equipo aumenta en referencia al logro de un objetivo específico, el Director debe comenzar a **reducir** la conducta de tarea y **aumentar** la conducta de relación. Esto seguirá así hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez. En la medida en que el miembro del grupo se adentra en un nivel superior al promedio de madurez, el líder no sólo disminuirá la conducta de tarea, sino también la conducta de relación. Ahora el miembro del equipo no solo es maduro en términos de la ejecución de la tarea, sino que también maduro psicológicamente.

Las personas que se encuentran en este nivel de madurez ven en esta reducción de la supervisión y en el aumento de delegación del líder, una indicación positiva de su status en la empresa, indicación que aumenta su seguridad y confianza.

¿COMO DETERMINAR EL ESTILO APROPIADO DE LIDERAZGO ?

La figura No. 8 nos ayuda a relacionar la madurez con el estilo de Liderazgo.

FIGURA No. 8



	ELEVADA	MODERADA	ESCASA	
Maduro	M4	M3	M2	M1
Inmaduro				

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

Al trabajar con personas de baja Madurez (M1) respecto a una tarea u objetivo específico, el estilo de alta tarea/baja relación (S1) tiene más posibilidades de éxito.

Caso de que el subordinado tenga una madurez de baja a moderada (M2), el estilo S2 será el más indicado, es decir, aquél que es moderado tanto respecto a la estructura como al apoyo socio-emocional.

Si el líder trabaja con personas que tienen madurez de moderada a alta (M3) con respecto a la realización de una tarea específica, el estilo de alta relación/baja tarea (S3) tiene la más alta probabilidad de éxito. Finalmente el estilo de baja relación/baja tarea (S4) tiene pleno éxito cuando se trabaja con personas de alta madurez respecto a una tarea específica.

A la **conducta de alta tarea/baja relación (S1)**, la denominamos "dirigir" (dar órdenes), porque este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los seguidores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde han de realizarla.

A la **conducta de alta tarea/alta relación (S2)**, la denominamos "persuadir" porque en este estilo el líder juega un papel preponderante. El intenta por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socio-emocional, persuadir psicológicamente al seguidor(es) sobre la decisión que ha de tomarse.

A la **conducta de alta relación/baja tarea (S3)**, la denominamos "participar", porque en este estilo líder y seguidor(es) participan en la tarea de decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder, ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

A la **conducta de baja relación/baja tarea (S4)**, la denominamos "delegar", porque este estilo implica que el seguidor(es) tiene la total iniciativa. El líder delega, ya que el seguidor(es) tiene un nivel alto de madurez: es decir, desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.

COMO MODIFICAR LOS NIVELES DE MADUREZ

Si el líder intenta incrementar el nivel de madurez de sus seguidores que en el pasado no han asumido un nivel alto de responsabi-

lidad, debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con excesiva rapidez. Si hace esto, los seguidores pueden considerar que el jefe se está "ablandando", por lo tanto, el líder debe desarrollar a sus seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de conducta de relación, a medida que los seguidores aumentan en madurez. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se pueden esperar cambios drásticos de la noche a la mañana. Para obtener una conducta más satisfactoria, el líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que siga el individuo en la dirección deseada, y debe continuar este procedimiento a medida que el subordinado se vaya acercando más y más al rendimiento óptimo que él espera. Esto es un concepto de modificación de conducta. Por ejemplo, si el líder quiere mejorar el nivel de madurez de un seguidor, para que éste asuma una responsabilidad significativamente mayor, lo mejor que puede hacer inicialmente es reducir un poco la dirección (conducta de tarea), dándole al seguidor una oportunidad para que asuma alguna responsabilidad mayor. Si maneja bien esta responsabilidad, el líder deberá reforzar esta conducta incrementando él la conducta de relación. Este es un proceso de doble etapa: primero ha de reducir la dirección; y **si se produce un rendimiento adecuado**, aumentar el apoyo socio-emocional como refuerzo. Este proceso debe continuar hasta que el seguidor asuma una responsabilidad significativa y rinda como individuo de moderada madurez. Esto no significa que el trabajo del individuo tenga menos dirección, sino que ahora esta dirección se la autoimpone el seguidor, y por tanto, no necesita la urgencia externa del líder. Cuando se produce este proceso, los seguidores no sólo son capaces de proporcionar su propia dirección para las actividades que desempeñan, sino que también comienza a dar cumplida satisfacción a sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el esfuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan estrechamente vigilados y observar que les deja más y más solos. No se trata de que exista menos confianza mutua y amistad (de hecho, hay más), sino que se requiere menos esfuerzo de dirección (dar órdenes) por parte del líder cuando se ha alcanzado un mayor nivel de madurez.

Resumiendo, los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar la respuesta apropiada a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus subordinados exigen en todo momento. El líder debe recordar que a lo largo del tiempo, los seguidores como individuos y como grupos, **desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar**, por ejemplo, normas, costumbres, hábitos. . . Si bien el líder puede usar un estilo específico para el grupo de trabajo **en cuanto grupo** puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de **modos diferentes** con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez. En cualquier caso, bien sea trabajando con un grupo o con un individuo, los cambios en el estilo de liderazgo deben ser **graduales**. Este proceso por su propia naturaleza no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: cambios graduales de desarrollo como resultado de un crecimiento planificado y la creación de un clima de mutuo respeto y confianza.

LA NEGOCIACION COMO HERRAMIENTA DE GESTION

Negociar es una palabra clave en la gestión moderna. No hay actividad en la que no tengamos que recurrir a esta forma de relación. Un ambiente socio-cultural más democrático, exige aun más la negociación.

La negociación puede definirse como un proceso en el que dos o más partes, con intereses a la vez comunes y conflictivos, se reúnen para presentar y discutir propuestas explícitas, destinadas a llegar a un acuerdo sobre la división de los recursos o sobre la resolución de asuntos intangibles.

En nuestra definición, el término "partes" se refiere a personas o grupos que son suficientemente autónomos o "libres" para concertar y cumplir contratos. El creciente interés por la negociación se debe, en gran parte, a la proliferación de las personas y grupos que cumplen esta definición de "parte".

La negociación carece de sentido a menos que existan **tanto** intereses comunes como intereses conflictivos. A medida que un número cada vez **mayor** de partes relativamente autónomos persiguen sus propios intereses, es inevitable que surjan conflictos. Al mismo tiempo, ha **aumentado también** la interdependencia entre individuos y grupos hasta el punto de que la manera más común de perseguir los propios

intereses, al menos en la sociedad occidental, es establecer relaciones basadas en los intereses comunes. Este incremento simultáneo de los intereses propios y de los intereses mutuos, hace que aumente el número de los acuerdos y contratos negociados.

EL COMPORTAMIENTO DE LOS NEGOCIADORES EFICACES

1.- Antecedentes

Casi la totalidad de las publicaciones relativas al comportamiento de negociación pueden dividirse en tres clases:

- a) Relaciones anecdóticas de "así es como yo lo hago", hechas por negociadores eficaces. Estas publicaciones tienen la ventaja de que se basan en la vida real, pero el inconveniente de que a menudo describen modos muy personales de comportamiento, y que son orientaciones cuyo seguimiento por futuros negociadores resulta arriesgado.
- b) Modelos teóricos de negociación que resultan idealizados, complejos y raras veces transferibles a la práctica.
- c) Estudios de laboratorios que tienden a ser de corto plazo y en buena medida artificiales.

En muy pocos estudios se ha investigado lo que realmente sucede durante una negociación cara a cara. Esta falta de investigación publicada se funda en dos motivos. Primero, es comprensible que los verdaderos negociadores se muestren renuentes a permitir al investigador que los estudie mientras trabajan. Para esta investigación se necesita el consentimiento de ambas partes negociadoras y constituye una limitación en una situación delicada. El segundo motivo de la pobreza de la investigación en esta esfera, es la falta de metodología. Hasta hace poco se disponía de un número muy escaso de técnicas que permitieran a un observador recoger datos sobre el comportamiento de los negociadores, sin utilizar métodos pesados y discutibles como los cuestionarios.

Desde 1968, Neil Rackham, del Huthwaite Research Group, ha realizado varios estudios utilizando métodos de análisis de comportamiento. Estos métodos han permitido la observación directa durante negociaciones reales, de manera que ha podido hacerse un registro objetivo y cuantificado que demuestra la manera en que se comporta el negociador capaz.

2.- El Negociador Eficaz

La metodología básica para estudiar el comportamiento de negociación es sencilla: hallar algunos negociadores eficaces y observarles para descubrir la manera en que negocian. Pero, ¿por qué criterios se conoce al negociador eficaz? Los estudios de Rackham han recurrido a tres criterios de eficacia:

a) LAS DOS PARTES DEBEN RECONOCER QUE EL NEGOCIADOR ES EFICAZ.

Este criterio permitió a los investigadores identificar candidatos probables para un estudio ulterior. La condición de que las dos partes convengan en la eficacia del negociador, fue una precaución para impedir que se eligiera una muestra desde un único marco de referencia.

b) DEBE POSEER UN HISTORIAL ANTERIOR DE EFICACIA IMPORTANTE.

El criterio central para la elección de negociadores eficaces fue su historial durante un determinado período de tiempo. En un terreno tan complejo, los investigadores buscaban pruebas de coherencia. También deseaban evitar la trampa común de los estudios de laboratorio —considerar únicamente las consecuencias de corto plazo del comportamiento de un negociador y, por tanto, favorecer a quienes utilizaban trucos y engaños.

c) EL NEGOCIADOR DEBE TENER UNA INCIDENCIA BAJA DE FRACASOS EN LA APLICACION.

Los investigadores estimaban que la finalidad de una negociación

no era únicamente llegar a un acuerdo sino que éste debía ser viable. Por tanto, además de un historial de acuerdos concertados, se estudió también el expediente de la aplicación o ejecución, para cerciorarse de que los acuerdos concertados se aplicaron eficazmente.

Cuatro objetivos intentamos alcanzar en este V Módulo del Seminario:

- 1.- Aprender un modelo para analizar mi estilo personal de negociación y el de los demás, así como las estrategias y tácticas que utiliza cada uno.
- 2.- Identificar los propios puntos fuertes y débiles como negociador.
- 3.- Adquirir nuevas destrezas necesarias para aplicar un aspecto más amplio de tácticas de negociación.
- 4.- Utilizar las destrezas de negociación más adecuadas a las situaciones específicas de trabajo.

MODELO SITUACIONAL DE INFLUENCIA

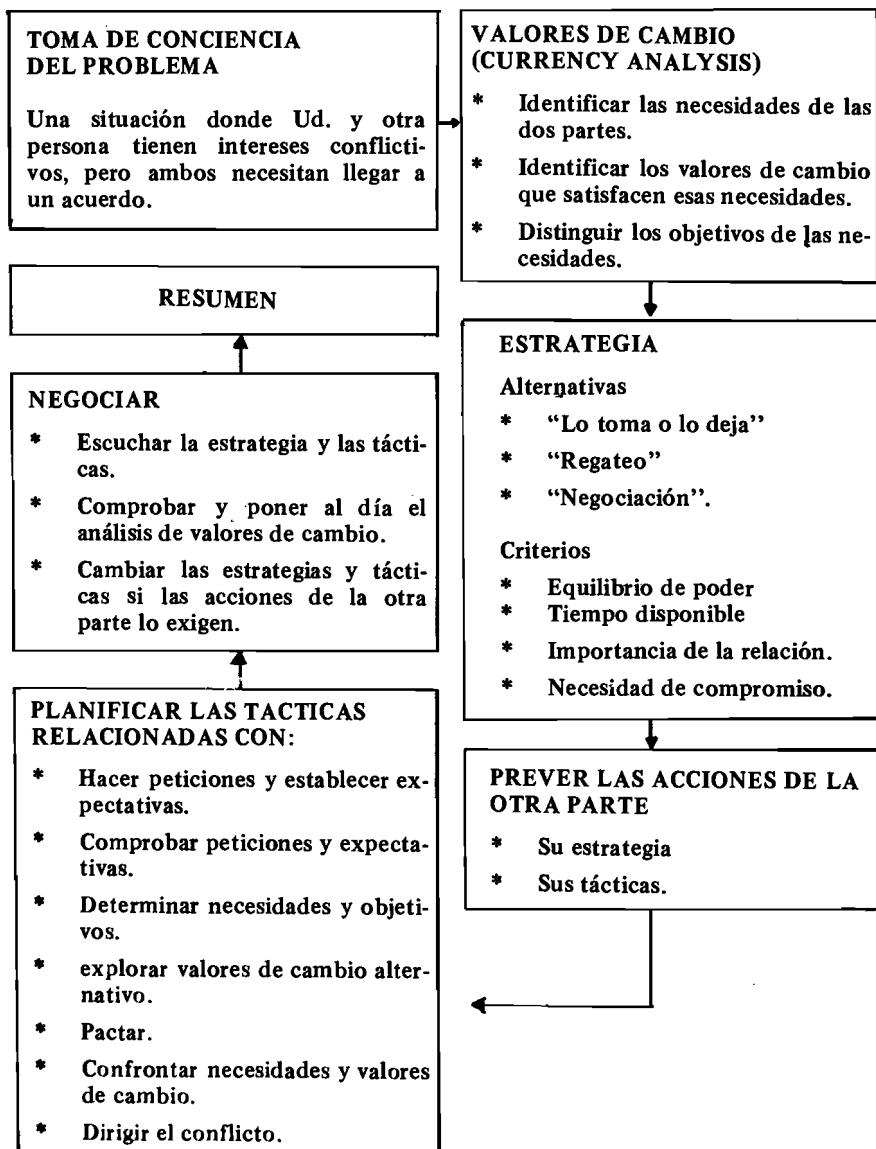
En nuestra vida empleamos la energía de múltiples formas. Uno de los esquemas más sugerentes y prácticos para clasificar y ordenar nuestros distintos comportamientos es el **Modelo Situacional de Influencia**. Este Modelo desarrollado por un equipo de profesores de las Universidades de Harvard y M.I.T. de Boston, distingue cinco estilos fundamentales de influencia y doce comportamientos o destrezas. He aquí el esquema de este modelo:

Energía empleada para	ESTILOS	COMPORTAMIENTOS
EMPUJAR (PUSH)	1. PERSUASION (Persuading)	. PROPONER . RAZONAR
	2. FIRMEZA (Asserting)	. EXPONER EXPECTATIVAS . EVALUAR . INCENTIVOS Y PRESIONES
ATRAER (PULL)	3. CONCILIACION (Bridging)	. IMPLICAR – APOYAR . ESCUCHAR . ABRIRSE
	4. CAPTACION (Attracting)	. REVELAR – VISIONAR . HALLAR TERRENO COMUN
DIFUMINAR (DIFFUSE)	5. EVASION (Moving Away)	. ELUDIR . EVITAR

Durante el Seminario se analizará y se practicarán los distintos Estilos de Comportamientos. David Berlew y Alex Moore proponen este diagrama del proceso de negociación: figura No. 9.

FIGURA No. 9

PROCESO DE NEGOCIACION



ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION

Una situación en la que usted y otra parte tengan intereses conflictivos y una necesidad común de llegar a un acuerdo **no impone** la negociación, si bien debe siempre considerarse la negociación como alternativa estratégica. De la misma manera que algunas reuniones jamás deberían celebrarse, ciertas negociaciones nunca deberían realizarse.

La finalidad de la Revisión de la Estrategia es comprobar si la negociación es o no la estrategia más adecuada en una determinada situación. Al hacer el Análisis de Recursos, se dispone de información esencial para la revisión, al igual que para la negociación si ésta se celebra.

Se enumeran a continuación las tres alternativas estratégicas fundamentales, junto con los indicadores del momento en el que cada una es adecuada.

1.- “Lo toma o lo deja”

Esta estrategia supone sencillamente que se hace una oferta o una demanda no negociable. Es práctica común en la mayoría de los negocios de venta al pormenor.

La estrategia de “Lo toma o lo deja” puede ser adecuada, si:

- es usted la única fuente, o la más conveniente, para algo que la otra parte necesita.
- carece de importancia establecer una relación con la otra parte, o ~~desea~~ usted evitar un contacto estrecho con ella,
- el escaso valor de los bienes o servicios que van a intercambiarse no justifica el tiempo y el gasto del Regateo o Negociación,
- no tiene usted la flexibilidad necesaria para Regatear o Negociar.

- carece de importancia el compromiso de la otra parte, porque el intercambio puede realizarse inmediatamente o está garantizado mediante contrato.

2.- Regateo

Hemos definido el Regateo como el intercambio de un recurso único, como el dinero, por una cantidad determinada de bienes o servicios. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con la estrategia de "lo toma o lo deja", en este caso hay flexibilidad en lo que respecta a la cantidad (aunque no al tipo) del recurso que se intercambia. Así pues, porfiar sobre el precio de un automóvil es Regateo. Sin embargo, si el comprador se ofrece a recomendar al agente automovilístico a sus amigos a cambio de una rebaja en el precio, o el agente se ofrece a regalar un radiocassette "estereo" para conseguir el precio que pide, la operación deja de ser Regateo para convertirse en Negociación, porque se han introducido recursos alternativos para satisfacer necesidades secundarias.

El Regateo puede ser una estrategia apropiada y eficaz si:

- el tiempo es limitado.
- se encuentra usted en una posición inferior de poder,
- crear una relación con la otra parte carece de importancia, o usted desea evitar un estrecho contacto con ella,
- la flexibilidad de usted se limita a un solo recurso (el primario),
- el compromiso de la otra parte carece de importancia, porque el intercambio puede realizarse inmediatamente o está garantizado mediante contrato.

3.- Negociación.

Para que una Negociación tenga lugar, al menos una de las partes debe tener recursos alternativos y estar dispuesta a utilizarlos para satisfacer las necesidades de la otra parte en el intento de llegar a un acuerdo satisfactorio.

La negociación puede ser una estrategia adecuada y eficaz si:

- se dispone de tiempo suficiente para explorar múltiples necesidades y recursos y el valor del intercambio compensa la inversión del tiempo.
- es importante crear y mantener una relación,
- el compromiso (de que cumplirá) de la otra parte es importante para asegurar de que el acuerdo se llevará a efecto,
- se halla usted en una posición de poder inferior, es decir, usted necesita de la otra parte más que ella de usted.

Cualquiera que sea la estrategia que usted elija debe reflejar su intención global y debe ser coherente a lo largo de toda la interacción, a menos que el comportamiento de la otra parte, o algún otro cambio importante de las circunstancias, imponga una modificación de la estrategia. Para aplicar una estrategia particular pueden utilizarse diversas tácticas; de hecho algunas de éstas pueden utilizarse en apoyo de más de una estrategia alternativa. Por ejemplo, tanto el “lo toma o lo deja” como el Regateo pueden utilizarse como tácticas durante el curso de una negociación.

Por ejemplo, plantear exigencias es de capital importancia en las tres estrategias alternativas. Así mismo, en determinadas condiciones, las estrategias pueden utilizarse como tácticas de corto plazo.

Tácticas

Las tácticas son los comportamientos utilizados para aplicar la estrategia y conseguir los objetivos. (Más técnicamente, las tácticas de negociación pueden definirse como la gestión o manipulación de los recursos para aplicar una estrategia de negociación y conseguir los objetivos específicos de ésta. El tiempo, el progreso y la información son recursos que un negociador puede controlar o gestionar y que se relacionan con las necesidades que tiene la otra parte de emplear su tiempo eficientemente, sentirse eficaz y obtener información. Muchas tácticas, aunque no todas, pueden sentirse con estas necesidades y recursos).

En comparación con las estrategias de “lo toma o lo deja”, o el “Regateo”, la negociación exige una amplia gama de tácticas. Más aún, los negociadores eficaces muestran una flexibilidad de comportamiento o de estilos mayor que los negociadores medios. (Véase “Behavior of Successful Negotiators”, Huthwait Research Group, 1976).

Tres dificultades que se presentan a cualquiera que pretenda mejorar sus capacidades de negociador, son las siguientes:

- Aprender qué tácticas son eficaces.
- Aprender cuándo ha de utilizarse una táctica y no otra.
- Desarrollar las capacidades necesarias para utilizar diversas tácticas eficaces (es decir, para incrementar la flexibilidad de comportamientos o estilos).

FASES DE LA NEGOCIACION

La Negociación atraviesa varias fases, generalmente en secuencia. Si bien, algunas veces se saltan ciertas fases o se adaptan, forman la estructura de la negociación. Para cada fase son particularmente útiles y apropiadas distintas tácticas. Las seis fases de una negociación pueden agruparse en tres generales: inicial, de diagnóstico y final:

Inicial:

Plantear exigencias y establecer expectativas.
Comprobar exigencias y expectativas.

Diagnóstico:

Reevaluar necesidades y objetivos.
Desarrollar recursos alternativos.

Final:

Adaptar los recursos a las necesidades.
Contratar - pactar.

PLANIFICACION

Planificar adecuadamente una negociación es clave. En el Seminario veremos un método sencillo de planificar, utilizando como base el diagrama del proceso de negociación de Berlew y Moore.

CONCLUSION

Este trabajo ha pretendido ser tanto una introducción al Seminario "DIRECCION Y ADMINISTRACION DE LA EMISORA POPULAR", como un resumen de los principales temas que allí se tratarán en profundidad.

He intentado resumir las teorías de gestión y dirección más actuales aplicándolas al caso particular de una emisora radiofónica. El empeño ha sido muy ambicioso, pero merece la pena.

Conseguida ya una buena capacitación en técnicas radiofónicas, enseñanza a distancia, información y noticiero popular.... es indudable que el conocimiento y la práctica de un liderazgo adecuado a cada organización y equipo de trabajo, el uso de las técnicas de Dirección por Objetivos y Negociación, potenciarán aún más la excelente labor que las emisoras radiofónicas están realizando en América Latina.

TITULOS DE ESTA COLECCION

(Materiales de Trabajo)

- 1.— Radiodrama y Vida Cotidiana, de Daniel Prieto Castillo.
- 2.— Radio: La mayor pantalla del mundo de Walter Ouro Alves.
- 3.- Técnica de Radiodifusión para el Radiodifusor de Bruce Hoeneisen.