

El rol del gerenciamiento en la productividad de las empresas pecuario-veterinarias. Parte II.

Vet. Arg. ? Vol. XXXVI ? N° 374 ? Junio 2019.

Marcelo Luis Tassara*

Introducción

En mi trabajo anterior publicado en esta revista: El Rol del Gerenciamiento en la Productividad de las Empresas Pecuario-Veterinarias I, hice un breve comentario sobre la falta de herramientas que tenemos los médicos veterinarios para llevar adelante un correcto gerenciamiento de las empresas pecuario veterinarias. Es decir, las distintas facultades de ciencias veterinarias nos dan, en general, una óptima formación científica y práctica, pero por un problema de extensión de la carrera no pueden dar todas las materias que serían necesarias para bien gerenciar una empresa de este tipo.

Hablé de la diferencia que había entre eficacia y eficiencia, dejé como bibliografía recomendada, por ejemplo, a libros como los de Peter Drucker, *La gerencia de empresas*, Ed. Sudamericana, Bs. As., 1957 o el *El ejecutivo eficaz*, Ed. Sudamericana, Bs. As., 1969 y fui esbozando los principios básicos de cómo gerenciar este tipo de empresas.

En esta segunda parte de mi trabajo voy a analizar algunos saberes concretos que tiene que poseer el médico veterinario, cuyo rol profesional en cuanto a las ciencias veterinarias lo tiene sin dudas que compartir con el de gerente de producción ?es decir no sólo cumple la función de médico veterinario sino también, valgan las dos redundancias, al mismo tiempo ejerce la tarea de gerente de producción en el establecimiento pecuario-. No solo la salud animal es su responsabilidad, sino también es el actor principal para que la empresa tenga una alta productividad. Lo mismo ocurre si tiene que conducir una clínica veterinaria, o una empresa donde se producen alimentos para la producción animal.

La ingeniera agrónoma María Scala y su colega Carlos C. Bertone en un párrafo de un trabajo titulado la empresa agropecuaria escriben:

*Por todas estas razones se puede concluir que la empresa agropecuaria es un sistema complejo donde interactúan muchos factores para lograr el objetivo planteado. Debido a esto es necesario que **el productor tenga los conocimientos para poder interpretar este complejo sistema, se capacite permanentemente y disponga del tiempo necesario para juntar información, ordenarla y analizarla.***

En esta segunda parte del trabajo voy a analizar dos herramientas cognitivas fundamentales para un buen gerente: la teoría del poder y el liderazgo.

Una teoría del poder

El poder y las luchas por el poder son consecuencias de conflictos subyacentes entre intereses humanos. Estos son inevitables en toda organización humana, dada la naturaleza jerárquica de nuestro sistema social.

El problema del poder no es solamente el obtenerlo o el ejercerlo, sino más bien en transformar los conflictos subyacentes de intereses que lo originan.

Cuando **no hay conflicto de intereses**, no denominamos a esta relación social como una relación de poder.

En una organización la buena conducción del poder es fundamental, es la forma de generar un correcto funcionamiento de la misma. El poder puede ser invocado para beneficio de la supuesta "víctima" (una madre persuadiendo a su hijo, para que se vacune contra una enfermedad).

Si leemos a los distintos filósofos que escribieron sobre este tema, vamos a observar que sus posturas filosóficas son diferentes con respecto al poder:

Michel Foucault, siguiendo a Maquiavelo, dice: *"que el poder es una compleja situación estratégica en una determinada sociedad».*

Max Weber decía: *"la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad".*

Hannah Arendt expresaba: *"el poder no es nunca una propiedad individual. El poder pertenece al grupo y sobrevive sólo en la medida en que el grupo permanece. Cuando decimos de alguien que se encuentra "en el poder", lo que queremos decir es que su investidura de poder proviene de un cierto número de personas que lo autorizan a actuar en su nombre".*

Son relevantes los medios que se utilizan para obtener obediencia, el uso de ciertas herramientas como la violencia física o psicológica (intimidación) crea un conflicto de intereses donde antes no existía.

Otros medios como la persuasión y búsqueda de consenso, tienden a preservar la relación entre las personas que trabajan en la organización y enfatizar intereses comunes, y en muchos casos evitan producir un conflicto donde no lo hay.

Las relaciones de poder no son sólo **relaciones sociales momentáneas**, sino que tiene vinculación con algunos casos de relaciones anteriores y, seguro, afectarán tratos futuros.

El grado de abstracción, análisis y autorreflexión que puedo lograr, me ayuda en mi juicio o análisis sobre si hay o no conflicto de intereses y como resolverlos.

Cuando la preservación de un rol superior en la relación de poder es un fin en sí mismo, se crea un conflicto de intereses donde no podría existir ninguno.

En los vínculos de poder hay generalmente una tensión entre "consentimiento" y "resistencia".

Cuando me refiero a una relación de poder observo que hay dos extremos (dominación y consentimiento) y en el medio dos factores que operan simultáneamente: sumisión y resistencia.

Michel Foucault dice al respecto: *"allí adonde hay poder, hay resistencia"*.

Dominación _____ **sumisión** _____ **Consentimiento**

Resistencia

En la dominación hay uso de la fuerza física o psicológica para provocar o impedir, hay una víctima casi pasiva.

En el otro extremo el del consentimiento ambas partes cooperan activa y conscientemente, sin coerción. El líder intenta persuadir y convencer.

En las organizaciones el poder no está representado por una sola persona, hay relaciones de poder formal e informal.

En una organización el manejo democrático del poder es la mejor forma de generar un buen funcionamiento de la misma. Además genera un clima laboral agradable.

¿Tendré poder? Es una de las preguntas que los gerentes noveles más asiduamente se hacen. Si queremos contestar esta pregunta desde lo formal y miramos el organigrama de la empresa, seguramente se contestarán que sí. Pero ¿es lo mismo tener poder que influencia?

- **Poder:** es el potencial de un individuo o grupo para influir sobre una

persona o grupo de personas.

- **Influencia:** es la posibilidad, para que por medio del ejercicio del poder, el gerente pueda cambiar las conductas, las actitudes y los valores de una persona o un grupo de personas.

Otra de las preguntas más comunes que se hace un gerente sin experiencia es con que herramientas cuenta para ejercer ese poder:

- **a) La posición dentro de la organización:** si usted tiene un cargo central o altamente visible dentro de la organización, por lo menos durante un tiempo, tendrá poder.
- **b) las características personales del gerente:** experiencia, conocimientos, inteligencia emocional, integridad ética, comprensión, confiabilidad, esfuerzo, etc.

Para el buen ejercicio del poder empresarial, en forma democrática, es importante conocer la *Ley de Reciprocidad del Gerente*, que está relacionada con:

- Un **intercambio razonable** de saberes, destrezas, habilidades, información, ayuda, conocimientos y servicios, entre el gerente y las personas a las que tengo que persuadir (influir).
- Lograr un **equilibrio justo** en este intercambio, si lo hace, la conducción de la empresa o grupo de trabajo va a ser más eficiente.

Peter M. Senge, que es el Director de Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), escribió en 1990 un libro paradigmático, *La Quinta Disciplina*, donde expone un cambio epistemológico sustancial en la dinámica de las organizaciones.

Senge enseña en este libro que el gerente debe tener el arte y la práctica para que su organización esté abierta al aprendizaje. Para llegar a ese logro un gerente debe aprender estas cinco disciplinas:

- **Dominio o excelencia personal:** para manejar las tensiones entre las aspiraciones y la realidad.
- **Reconocimiento de los modelos mentales:** para determinar nuestro

modo de percibir el mundo, actuar y sentir (al ser inconscientes no suelen revisarse)

- **Generación de una visión compartida:** que oriente la acción de personas y grupos hacia objetivos y destinos comunes.
- **Trabajo en equipo:** para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.
- **Enfoque sistémico:** para reconocer las interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas. Es decir, buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los síntomas.

Autoridad y autoritarismo en la conducción de empresas

En gerenciamiento existen dos modelos que se contradicen marcadamente, uno es el modelo autoritario y el otro es el modelo de autoridad con consenso. Es obvio destacar que adherimos al modelo de autoridad con consenso.

El estilo autoritario es elitista, rígido, conservador y vertical. Su premisa básica es que el **orden** debe primar sobre todas las cosas. El campo del orden es estrecho y deja afuera cualquier acción o conducta que se aparta de sus normas **duramente** establecidas. Es un orden implantado por minorías que "saben" frente a mayorías incultas.

Es el gerente que se cree brillante y que todo lo puede y sabe, pero que gerenciando deja mucho que desear. Ejerce poder porque le dieron un cargo, pero ese poder irá menguando -a veces rápidamente, otras no tanto- si no consigue poseer autoridad.

La autoridad es un componente obligado y natural de la organización social. Tiene concordancia con una concepción democrática del poder. Es mucho más trabajoso y complicado ejercer el poder con autoridad que con autoritarismo.

Tener autoridad no sólo significa conducir; significa comprender y explicar, conocer y aprender, persuadir e indicar, convencer y aceptar el disenso.

La autoridad tiene relación con la **eficiencia**, el equipo está convencido de la tarea y pone valor agregado para que la tarea empresarial, cualquiera sea, se realice por lo menos muy bien.

La diferencia entre eficacia y eficiencia es la siguiente: es eficaz quien se propone una tarea y la concreta en forma correcta. El problema es que tardó mucho más que lo pautado, gastó mucho más tiempo y dinero y sus recursos humanos sufrieron un gran desgaste. Por otro lado es eficiente quien lo hace en el tiempo pautado, o dentro de límites de tiempo aproximados, con el menor costo financiero, y sus recursos humanos sufrieron el menor

desgaste posible.

El autoritarismo se hermana con lo **eficaz**. La gente que trabaja junta, pero **nunca llegan a ser un equipo**, hace las cosas porque se lo ordenan y no les interesa la calidad del trabajo, sólo lo hacen para cumplir con lo ordenado. Además, siempre hay un pequeño boicot o "palo en la rueda" por las dudas. No hay, en general, valor agregado en el producto final cuando la conducción es autoritaria.

Contar con un grupo de gente trabajando no significa tener un equipo. A un equipo hay que conducirlo, trabajarlo, comprometer a cada uno de sus miembros respetando las individualidades. El tenerlo o no, depende en gran medida de la calidad del gerenciamiento, pero vale la pena hacer el esfuerzo porque en general asegura una **buena gestión** y enriquece a cada una de las personas que lo componen.

El error en el modelo autoritario es mucho más difícil de prevenir, y de corregir, porque no hay compromiso con la tarea. Muchas veces aparece en el resultado final, y esto se relaciona con los silencios premeditados de la gente que trabaja, cuando es **irreversible**.

Liderazgo

En su libro *El Liderazgo* John W. Gardner la primera frase o pregunta, que escribe en la Introducción es:

¿Por qué no tenemos mejores líderes?

No voy a contestar esta pregunta según la visión de J.W. Gardner, si no con la mía.

En los países emergentes como la Argentina experimentamos una visión equivocada de lo que es un verdadero líder.

Nuestra cultura, en general autoritaria, hace que los liderazgos sean verticales, de poco diálogo con los conducidos, de poco trabajo real con las personas que el líder tiene que guiar, esclarecer, conducir para lograr la optimización del recurso humano.

Tenemos la cultura de la orden, yo te ordeno esto y tenés que hacerlo bien. Esta actitud está ligada a su vez a la falta de preparación, a la pereza intelectual, a la poca inquietud para cultivarse, a la poca curiosidad de las personas que intentan liderar. Digo intentan, porque muchas veces lo hacen desde un cargo al que lograron llegar, pero de conocimientos y desarrollo personal que implica el poder ejercer un liderazgo real.....nada. Por eso sólo se quedan en el intento.

El que no tiene conocimientos y preparación para liderar, se convierte taxativamente en autoritario. Termina dando órdenes, pero en concreto maneja muy poco o nada.

A esta carencia lo lleva la falta de autoridad real, sólo puede ejercer su poder a través del autoritarismo.

La conducción de una empresa autoritariamente, no sólo una empresa sino cualquier organización humana, la lleva, en un porcentaje alto de casos, a ser ineficiente. Al no consensuar, porque no puede, no tiene confianza en sí mismo, no goza del respeto de la gente, ni tiene conocimientos y esto el personal lo percibe con claridad. Los empleados hacen el trabajo a desgano, no hay suma de valor agregado. Las relaciones de poder son ríspidas. No consigue que cada uno de los integrantes que trabajan bajo su conducción dé lo mejor de sí. En realidad no conduce, da órdenes.

El grupo puede ser excelente en la mayoría de sus componentes, pero si quien lo conduce no está formado para hacerlo, nunca tendrá un rendimiento óptimo. Así como si el conductor está bien preparado y los demás integrantes cuentan con una preparación inferior el grupo puede alcanzar la calidad total en su nivel de producción. Un líder bien preparado hace que una empresa tenga un producto final con muy buenos niveles de valor agregado.

Un buen conductor obtiene de cada uno de los integrantes del grupo lo mejor de su capital humano. No le pide a un empleado que se destaca en el análisis de situaciones de coyuntura que planifique, ni a personas ansiosas tareas que requieren de mucha paciencia, o a alguien que le cuesta relacionarse que haga relaciones públicas. Es la persona que modera, que no deja pasar los conflictos sino que trata de resolverlos por medio del diálogo racional. Necesita administrar bien los tiempos laborales, que los plazos para la entrega del trabajo se cumplan, que no haya apuros sobre final, que la gente trabaje lo menos estresada posible; una persona con exceso de estrés disminuye su rendimiento tanto físico como intelectual.

Un gerente bien formado asegura una correcta elección de las personas que componen el equipo, por supuesto si las puede elegir él, y un clima laboral distendido.

En nuestro país, tanto en la actividad pública como privada es muy común ver a personas sin ninguna aptitud, ni actitud, al frente de empresas, escuelas, organismos estatales, ONG, universidades, etc.

Esto está ligado fuertemente a nuestra cultura, a nuestro acervo cultural. En nuestro país los líderes son providenciales, lo que se asemeja a ineficientes y mediocres. Se confía en las dotes naturales, se piensa, erróneamente, que no hay que formarse y capacitarse para ser un buen líder. Se cree que lo que la naturaleza le dio a cada uno alcanza y sobra.

Temas como la sociología, la economía, la psicología, la filosofía, las ciencias políticas, la semiótica, la comunicación o la antropología; toda ciencia que tenga relación con la condición humana, son fundamentales para la formación de un gerente.

El liderazgo y los valores. Los pseudolíderes o falsos líderes

Cuando hablamos de liderazgo hablamos de valores. Lo que admiramos de un verdadero líder son sus valores.

Aunque aquí es provechoso hacer una disquisición, muchas veces nos confundimos cuando visualizamos como auténticos líderes a personajes nefastos, por su falta de valores, su deshonestidad, su mezquindad o mediocridad.

En realidad son **pseudolíderes o falsos líderes**, su propia incapacidad los lleva a tomar actitudes que para el común de la gente son signos de seguridad y capacidad, pero es exactamente al revés. Muchas veces a estas cualidades las acompañan, la mayoría, con algo de carisma. Estos personajes son lo contrario de lo que tiene que ser un auténtico líder.

Esta seguridad que demuestran es muy superficial, es la pantalla que esconde su profunda mediocridad, su falta total de real conducción de cualquier situación. Su capacidad está limitada sólo a unos pocos elementos escénicos que utilizan con alguna habilidad, pero que se derrumban ante la menor dificultad. Cuando hay que discernir con fineza, cuando una situación requiere de templanza, equilibrio, serenidad, análisis refinado y desestructurado, inteligencia estratégica y manejo excelso de la información, estos pseudolíderes fracasan con ampulosidad.

Su soberbia y endeblés formativa y psicológica ?elementos que la mayoría de las veces están íntimamente ligados- los lleva a estar rodeados de personajes obsecuentes y limitados que no lo ayudan y ante la posibilidad de que haya alguna persona "diferente" en el entorno, no están capacitados para escucharla y aprovecharla.

Su poder es sólo circunstancial, se los da el cargo formal o informal que en algunos momentos ocupan. No están apoyados por la autoridad que un verdadero líder puede exhibir, aún sin detentar cargo alguno (por lo menos formal).

Un verdadero líder tiene legitimidad en la conducción, no necesita de la coacción para gerenciar, para gestionar, para conducir.

Un pseudolíder ?o falso líder- necesita apelar continuamente a la coacción, al grito, al mal humor, a la mentira y hasta a la apretada mafiosa, para poder demostrar algo de poder. No conduce, ordena y manda, no tiene elementos intelectuales ni éticos para convencer, para

consensuar, para unir en hilos comunes sabidurías, conocimientos, esfuerzos, valores y voluntades; sólo puede coaccionar y ordenar.

A este tipo de falsos líderes les interesa dominar. Al tener un cargo que alguien les concedió, sólo consiguen que la gente a su mando acate sus órdenes, nunca podrán conducir con autoridad, con legitimidad.

Esta metodología es absolutamente ineficiente, atenta contra el buen gerenciamiento, contra la excelencia en la conducción, contra el buen funcionamiento de una empresa.

Según Joseph C. Rost en su libro *Leadership for the Twenty-First Century* (Nueva Cork, Praeger, 1991), pag. 33-44, *"el liderazgo es la capacidad de influir sobre los otros, en particular por medios no coactivos"*.

Como final de este trabajo voy a referirme a lo escrito por tres especialistas en liderazgo como son Ronald Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky en su libro: *La Práctica del Liderazgo Adaptativo*.

Estos autores explican que uno de los problemas más serios con que lidian los líderes empresarios es la falta de tiempo. La velocidad en la toma de decisiones, los lleva a cometer muchos y variados errores. En la mayoría de las organizaciones que tienen como cometido una alta productividad las presiones a que se ven expuestos quienes las conducen son muy intensas.

Este detalle los lleva a no tener tiempo de realizar buenos diagnósticos, y sin un buen diagnóstico es imposible resolver los problemas empresarios.

Los tres autores dicen en este libro al respecto:

El diagnóstico es la habilidad más importante y más infravalorada del liderazgo adaptativo.

Bibliografía

- Cleary, Thomas, "El arte del liderazgo", Ed. Edaf S.A., Madrid, 1995.
De Jouvenel, Bertrand; El Poder, Editora Nacional, Madrid, 1956.
Drucker, Peter, "La gerencia de empresas", Ed. Sudamericana, Bs. As., 1957.
Drucker, Peter, "El ejecutivo eficaz", Ed. Sudamericana, Bs. As. , 1969.
Drucker, Peter, "La sociedad poscapitalista", Ed. Sudamericana, Bs. As., 1993.
Drucker, Peter, "Los desafíos de la administración en el siglo XXI", Ed. Sudamericana, Bs. As., 1999.
Heifetz, Ronald. A., "Liderazgo sin respuestas fáciles", Ed. Paidós, Bs. As., 1997.
Heifetz, Ronald. A., Grashow, Alexander y Linsky, Marty; La Práctica del Liderazgo

Adaptativo, Ed. Paidós, 2012.

Senge, Peter M., La Quinta Disciplina, Ed. Granica, 1992.

Tassara, Marcelo L., "Manual de Gerenciamiento de Haras", Ed. Dunken, auspiciado por el Laboratorio de especialidades veterinarias Chinfield S.A., Buenos Aires, 2007.

Tassara, Marcelo L., "Un Nuevo Aporte al Gerenciamiento de la Empresa Haras", Ed. Dunken, auspiciado por el Laboratorio de especialidades veterinarias Chinfield S.A., Buenos Aires, 2008.

**Médico Veterinario. marcelotassara@yahoo.com.ar*
