

# Dos estilos de mando y su relación con la Empresa

Uno de los temas vitales que hoy se estudian en la Ciencia de la Empresa es la calidad del mando.

Cual es el mando, tal es la empresa.

Importa, por ello, penetrar en la entraña misma del proceso del mando y escoger, para la empresa, aquel estilo de mando que ofrezca en su conjunto mayor garantía de éxito.

Porque no existe un solo tipo de mando. Ni todos son igualmente eficaces para garantizar la eficiencia de una empresa y un buen clima de Relaciones Humanas.

Dada la importancia del tema, nos proponemos desglosar brevemente los siguientes aspectos:

- 1—Qué es mandar: dos conceptos
- 2—El proceso de decisión: doble forma
- 3—Cualidades correspondientes del jefe
- 4—Efectos de los dos estilos de mando
- 5—Filosofía subyacente a ambos, respecto del dirigente de los miembros de la empresa
- 6—Estructura social y estilo de mando en la empresa
- 7—Estilo de mandó y Relaciones humanas
- 8—Estilo de mando y temperamento
- 9—Una falsa afirmación
- 10—Recapitulación.

Vasto panorama de ideas, que exigiría, para su cabal desarrollo una amplitud que rebasa el marco de un artículo. Lo trataremos, pues, en forma muy esquemática.

## 1—Qué es mandar?

No se puede dar una única respuesta a esta pregunta, pues existen diversas concepciones respecto de la esencia misma medular de la función de mando. Nos fijaremos en dos de estas opiniones.

a—**Concepto autocrático.** La concepción más corriente de mando lo concibe como la simple imposición de la propia voluntad a la ajena; o como el acto que orienta las voluntades ajenas hacia un propósito, en virtud de una autoridad. Se insiste fundamentalmente en la fuente de poder impositivo.

b—**Concepto democrático.** Se concibe el mando como el arte de suscitar la adhesión y colaboración voluntaria hacia determinados propósitos; como el arte de lograr que otros quieran, acepten, se decidan. Se insiste en la adhesión y aceptación.

## 2—El proceso de decisión: doble forma

Todo acto de mandar presupone una previa decisión. Pero a ésta se llega por diferentes caminos, según el concepto de mando que se profese.

a—El jefe autocrático: por sí y ante sí piensa, reflexiona, delibera y se decide. La decisión, toda ella, depende de él. Asume toda la responsabilidad. A lo sumo, se asesora.

b—El jefe democrático procura que la decisión sea fruto de un intercambio activo de puntos de vista, de una deliberación común. La decisión cuenta con el apoyo activo de la mayoría.

En el segundo, concepto de decisión se vinculan las técnicas de discusión de grupo.

### 3—Cualidades correspondientes del jefe

Sobre un fondo común de cualidades humanas mínimas, que se exigen en todo jefe, se diferencian los rasgos, propios del jefe autocrático de los que caracterizan al democrático.

a—El **autocrático**: Entre otras cualidades, deberá poseer: confianza en sí mismo, estabilidad emocional, energía, perseverancia, control, firmeza, claridad de juicio, buen sentido de la realidad, amplios conocimientos empresariales y sociales.

b—El **democrático**: cualidades más características suyas son: profundo sentido social, flexibilidad, humanismo, habilidad para conducir reuniones, arte de despertar iniciativas, capacidad de dinamizar el grupo, eficacia "aglutinadora", conocimiento de los hombres.

### 4—Efectos de los dos estilos de mando

Tanto el uno como el otro estilo de mando poseen ventajas y limitaciones, que pasamos a enumerar:

#### a—Mando autocrático:

##### Ventajas:

- 1—Unidad de acción;
- 2—Rapidez en la decisión;
- 3—Concentración de la responsabilidad. (Ventaja relativa en algunos casos)

##### Desventajas:

- 1—Las decisiones, basadas sólo en el "status" no despiertan la adhesión integral. La aceptación es débil.
- 2—Por lo mismo, no provocan la integración de la persona. Se desaprovechan aptitudes e iniciativas. No es dinámogena.
- 3—Una orden puede ser bloqueada, obedecida a medias, neutralizada.
- 4—Obedecer como autómatas resulta una forma inferior y poco humana. A la larga, resulta menos eficaz.

#### b—Mando democrático:

##### Ventajas:

- 1—Adhesión activa y vital al propósito;
- 2—Integración a la empresa;
- 3—Desarrollo de la personalidad y aprovechamiento de iniciativas y aptitudes.
- 4—Responsabilidad compartida
- 5—Movilización de energías

##### Desventajas:

- 1—Procedimiento más lento
- 2—Supone un nivel mínimo de espíritu democrático y de disciplina de grupo

3—Requiere un saber discutir y decidir en grupo

4—Mal interpretado, se presta a la anarquía. Puede engendrar debilitamiento de la autoridad.

5—En niveles de baja cultura, o no previamente preparados, puede resultar contraproducente. Los menores de edad e inmaduros deben ser conducidos.

### 5—Filosofía subyacente a ambos mandos:

Bajo estas dos formas de mando laten dos filosofías distintas respecto del hombre y la vida.

a—Detrás del **mando autocrático** se esconde toda una concepción antropológica y social:

#### Respecto del jefe:

- 1—Este manda en virtud de un Status, esto es, de un cargo, de una posición.
- 2—Este status responde a una jerarquía social de valores que con frecuencia conlleva la idea de clase.
- 3—El jefe es eje y centro de la empresa; a él solamente toca coordinar, dirigir, decidir...

#### Respecto de los miembros:

- 1—A éstos se pide el trabajo de sus músculos, o lo que sea equivalente, objeto de un contrato;
- 2—Por no ser los propietarios ni los jefes, no tienen por qué opinar ni influir activamente.
- 3—Su función se agota en el marco de la tarea que les ha sido asignada.
- 4—En el fondo, es una de tantas máquinas, una herramienta, a la cual se le maneja, coloca, cambia, manipula, sustituye. Como herramienta, es algo pasivo: toda la actividad proviene del que la manipula.

#### Respecto de la empresa como tal:

- 1—No se considera ésta como una comunidad humana de trabajo, donde, además de los fines económicos, se persiguen otros objetivos más altos, humanos, sociales y cristianos.
- 2—Se la tiene como una función del capital, que le da vida, y al cual se subordina el trabajo.

a—Detrás del **mando democrático** late toda una concepción filosófica:

#### Respecto del jefe:

- 1—Manda no ya impositivamente, en virtud de un status, sino provocando la participación activa de sus colaboradores. Integra las voluntades hacia un propósito común. Su fuerza reside en el grupo. Es fuerza esencialmente social y colectiva.
- 2—La posición de jefe no responde a un privilegio de casta, dinero o herencia, sino a méritos personales.

- 3—Al status de jefe procura añadir la eficacia del líder.
- 4—No se considera eje de la empresa, sino punto de referencia (si se quiere, importante) dentro de una vasta y compleja red de relaciones humanas.
- 5—Mandar significa para él compartir responsabilidades, suscitar iniciativas, provocar la integración activa de los miembros del grupo o comunidad.
- 6—Profesa la teoría de la participación o teoría del mando democrático.

#### Respecto de los miembros:

- 1—Siempre y en todo momento, se considera a los miembros de la empresa como seres humanos, que nunca pueden despojarse de su condición de tales;
- 2—En consecuencia: se les debe tratar como a seres libres, responsables, no como a máquinas;
- 3—El trabajo no se compra; se contrata la colaboración personal en una empresa común, para fines comunes.
- 4—Su función rebasa los estrechos límites de una tarea.
- 5—Se espera de ellos una colaboración activa, intelectual, voluntaria.
- 6—Están llamados a lograr en la empresa, más allá de los objetivos económicos, otros de orden social, humano y cristiano.
- 7—Deben ser integrados en la empresa activamente, hasta llegar a la cogestión de la misma.

#### Respecto de la empresa

- 1—Ante todo, es ésta una comunidad humana de interdependencia. Como tal, posee una serie de objetivos jerarquizados.
- 2—Trabajo y capital son dos instancias igualmente necesarias. De la compenetración equilibrada de ambos surge la empresa.
- 3—Por razón de su nobleza y dignidad intrínseca, influye más en la eficacia final de la empresa el trabajo que el capital; la moral que la técnica; la libre adhesión que la imposición forzada.

#### 6—Estructuras sociales

Tras estas dos categorías de mando que hemos expuesto se esconde un grave problema social.

En efecto, estos dos estilos de mando no son fenómenos sociales aislados, que nada tengan que ver con la estructura social de la nación en que se desenvuelven. De ordinario podríamos afirmar: cual es la estructura social y política de la nación, tal será el estilo de mando de la empresa.

El caso concreto de los Estados Unidos servirá para aclarar nuestro pensamiento. En los EE.UU., sociedad democrática por excelencia, se practica ampliamente lo que hemos llamado el

mando por participación. Allí, por consiguiente, implantar un mando democrático en la empresa no presenta especial dificultad: es trasladar al ámbito de lo particular lo que ya se practica en gran escala.

El problema se plantea donde no existe la democracia como estructura social y política. En ese caso preguntamos: ¿es posible o conveniente implantar un régimen de mando democrático en el seno de una empresa, cuando la estructura general obedece a un concepto autocrático de mando? En otras palabras: ¿no resultará contraproducente todo intento de implantar un régimen de participación particular, que no encaje en la órbita general de una nación?

Las razones que parecen disuadir este intento son las siguientes:

1—En una sociedad autocrática, falta de ordinario en los ciudadanos ese minimum de educación cívica y madurez humana indispensable para saber colaborar jerárquicamente y sin extralimitarse.

2—La iniciativa particular está con frecuencia atrofiada.

3—Fácilmente se cometerían abusos.

No negamos la fuerza de estas razones que parecen disuadir todo intento de implantar un régimen de mando democrático allí donde no existe en escala nacional.

Sin embargo, examinados todos los aspectos de la cuestión, abogamos por la solución afirmativa, dentro de ciertas cautelas elementales.

Empezar por practicar un régimen de participación en una empresa, significaría el comienzo siquiera de una educación cívica, democrática, en pequeña escala. Ensayo que, al multiplicarse en diversas empresas, podría tener reflejo favorable en la estructura general de la nación.

Pero en ese caso se impone evitar los riesgos. Deberán tomarse las siguientes precauciones:

1—Toda reforma sustancial de estructura en el seno de una empresa presupone, en el fondo, un problema pedagógico. En otros términos: todo cambio exige una preparación mental correspondiente. Pasar de un régimen de pasividad a un régimen de activa colaboración, reclama que los miembros sean previamente educados y entrenados en el uso correcto de la libertad. En otras palabras: una educación cívica fundamental debe preceder todo cambio.

2—Por lo mismo, la reforma de estructuras debe hacerse lenta, paulatinamente, con exquisito tacto. Un riesgo, al que frecuentemente están expuestos los técnicos de empresa, es el de querer quemar las etapas. Se comprende! Poseen ellos la ciencia de lo que hay que hacer y el cómo de la ejecución. Al mismo tiempo, se ven forzados a contemplar, de brazos cruzados, estructuras deficientes o trasnochadas, procedimientos equivocados, abusos manifiestos y falta del más elemental humanismo. Sufren en su interior el rudo contraste expresado en el verso italiano:

Chi po non vó;  
Chi vo non pó;  
Chi fa non sá;  
Chi sá non fá:  
E cosí il mondo  
mal vá!

Saben, pero no pueden; quieren, pero tropiezan con la cerrazón de muchos, con la costumbre inveterada, con la tradición intangible.

Si el técnico logra superar esta crisis que necesariamente se le ha de plantear; si con paciencia y diplomacia sabe ganarse poco a poco la voluntad de sus superiores y demostrar en la práctica la solidez de su preparación, podrá entonces, lentamente, ir dando un viraje hacia formas abiertas, modernas, infinitamente más efectivas y humanas de mando.

No hay que esperar que una nación, toda entera, evolucione en sus estructuras! Se debe empezar, siquiera en el reducido mundo de una empresa, a practicar aquello que significa dignificación del hombre y comienzo de un nuevo estilo de vida ciudadana.

#### 7—Estilo de mando y relaciones humanas.

No hace falta ponderar el influjo decisivo que ejerce uno u otro estilo de mando en las relaciones humanas de una empresa.

Como que las relaciones humanas, como movimiento nacido en Estados Unidos, significan la aplicación, a la empresa, del estilo de mando que ya se practicaba en gran escala en la nación. Significan la ponderación de la dignidad humana, donde el gobierno se ejerce cara al público, y donde el ciudadano influye activamente en la vida pública.

Resumiendo el influjo de estos dos estilos de mando, podríamos decir que:

##### a—El mando autocrático:

engendra una disciplina rígida;  
confiere unidad de acción, pero no necesariamente de espíritu;  
No produce la integración de los miembros a la empresa.

##### b—El mando democrático:

Produce un clima humano y humanizante;  
Al respetar la personalidad, la valora y ennoblece;  
Produce seguridad emocional, social e integración;  
Engendra colaboración activa.

Crea conciencia orgánica: cada uno de los componentes de una empresa se siente miembro eficiente y responsable de un todo. Su acción se transforma en colaboración refleja, que tiene a rebasar los límites de la tarea individual.

#### 8—Estilo de mando y temperamento.

Cabe plantear el problema de si un estilo de mando determinado responde mejor a cierto temperamento individual y a cierto "genio racial" o colectivo.

Respecto del temperamento individual, es indudable que determinados temperamentos tienden como espontáneamente a determinadas formas de mando. Así, por ejemplo, el temperamento colérico-dentro de la clasificación de Heymans; el cerebrotónico y hasta cierto punto el somatotónico-dentro de la nomenclatura Sheldoniana; el temperamento con predominancia marcada de paranoidismo—según Rosanoff, tenderán espontáneamente a una forma autocrática de mando. Esta tendencia se halla con frecuencia reforzada por la educación recibida en la familia y en la escuela; más aún, si se trata de sujetos educados en el seno de instituciones fuertemente disciplinadas, como son las academias militares y algunas órdenes religiosas.

En cambio, el temperamento sentimental-Heymans; el viscerotónico-Sheldon; el sumisivo, extravertido-Rosanoff—derivarán espontáneamente hacia formas de mando democrático.

De este hecho, fácilmente comprobable, se deduce la conveniencia de detectar oportunamente la índole subjetiva de aquellos sujetos a quienes se destina a una u otra forma de mando.

Pero cabe plantear este problema dentro de perspectivas más amplias: si hay pueblos y razas que naturalmente tiendan a determinadas formas de mando y en las cuales, por lo mismo, un estilo tenga más garantía de éxito que otro.

Si nos atenemos a un criterio geográfico, fácil es hoy de comprobar que el área donde el estilo democrático de mando ha logrado pleno desarrollo se superpone con el área de los pueblos anglosajones. En cambio, en aquellos pueblos de origen latino, el estilo democrático, aunque adoptado como forma de vida, no acaba de producir los frutos esperados.

¿Se deberá este fenómeno a que la democracia se ajusta mejor a aquellos pueblos que, temporalmente, tienden a interpretar la vida en función social? En cambio ¿resultará una postura inauténtica en aquellos otros que son fuertemente individualistas? En otros términos: la democracia ha dado tan espléndidos resultados en los pueblos sajones ¿precisamente porque se trata de naciones que poseen cierto equilibrio o frialdad congénita, cierto espíritu colectivo obediencia y respeto? Por el contrario, esa forma de mayor libertad ¿resultaría ineficaz precisamente al tratarse de pueblos en extremos individualistas, donde cada quien se siente un rey en potencia?

De ser esto verdad, los anglosajones aventajarían, temperamentalmente, a los latinos y árabes, en relación con la forma democrática de vida.

Un examen más atento del problema nos lleva, sin embargo, a no admitir esta conclusión pesimista respecto de los pueblos árabes o latinos. Creemos, por el contrario, que la forma democrática de mando es la que mejor encaja con su estilo individualista de vida.

Históricamente, fácil es de ver que hay otros factores más fuertes que influyen en la vida de

los pueblos y que los llevan a adoptar, en forma eficaz, uno u otro estilo de mando. Creemos que, en último análisis, se trata de un fenómeno pedagógico. La educación recibida, en el marco nacional, deciden de la aptitud de un pueblo hacia una u otra forma.

Así, por ejemplo, el pueblo italiano, tan levantisco, rebelde y dividido a lo largo de la Edad Media, fué el mismo pueblo que supo unificar el mundo y crear el gran imperio romano. Por el contrario, los temidos Vikingos, pueblo guerrero por excelencia, han convertido hoy en un grupo de naciones pacíficas y laboriosas: Dinamarca, Suecia y Noruega.

Más allá de las llamadas cualidades congénitas y raciales, juega otro factor más importante que corrige, disminuye o amplifica lo que pueda haber de hereditario: la educación, en su sentido más amplio.

Precisamente por ser pueblos altivos, individualistas, dotados de un vivo sentimiento de dignidad personal, reclaman los latinos ser tratados con aquel respeto, aquella actitud humana que es propia del mando democrático. Pero, por lo mismo que son individualistas y ardientes, necesitan compensar por la educación lo que por naturaleza no tienen. Necesitan aprender a hacer recto uso de la libertad, a colaborar desinteresadamente en obras comunes, a servir a los demás, a obedecer. Si logran esto, podrán ostentar una forma de vida en que se equilibran perfectamente cualidades al parecer antitéticas.

El ejercicio del mando democrático requiere aprendizaje y madurez personal. Estos tienen que ser tanto más intensos cuanto el temperamento empuje más fuertemente hacia formas distintas de convivencia. Mediante la debida educación, es posible implantar un régimen de mando democrático en el seno de una empresa, de un pueblo, de una raza.

El derecho romano, alta expresión de convivencia humana, es fruto del pueblo más latino: Italia.

#### 9—Una falsa afirmación.

A veces se afirma enfáticamente que, en el fondo, todos los regímenes son iguales. Se aduce el testimonio de la historia, como si, en el transcurso de ella, sólo hubieran desfilado dictaduras más o menos camufladas: de una persona, de una clase o de un grupo.

Basta un somero conocimiento del régimen y estilo democrático, aun imperfectamente realizado, para percatarse de la falsedad de dicha afirmación.

En la democracia, es cierto, el poder ejecutivo está en manos de unos pocos; de un grupo o equipo, si se quiere. En esto coinciden con otros regímenes.

Pero en la forma como se origina el poder y sobre todo, en la manera como se ejerce, existen diferencias sustanciales.

En la autocracia, el poder se deriva del influjo de una casta, o por vía hereditaria, o, con frecuencia, gracias al fraude o la violencia.

En la democracia, el poder se apoya directamente en la voluntad mayoritaria del pueblo.

En la autocracia, el poder ejerce de espaldas a la sociedad; no hay forma de moderar, controlar o corregir el ejercicio del poder.

En la democracia, el poder se ejerce cara a la sociedad: por lo mismo, se le puede criticar, controlar y corregir.

De ahí que los abusos tan frecuentes en los gobiernos autocráticos (máxime cuando derivan hacia la dictadura y tiranía) sean tan difíciles de evitar. En cambio, ciertas decisiones trascendentes, o simplemente importantes, no las podría tomar un gobierno democrático de espaldas a la nación o contra la voluntad de ésta. La democracia frena automáticamente la aparición de la tiranía.

Por ser una forma política fundada en el reconocimiento explícito de los deberes y derechos del ser humano, bien puede afirmarse que responde a los ideales sociales propugnados por el Cristianismo. El régimen de convivencia, pacífica y democrática, es fruto del Evangelio.

#### 10—Recapitulación.

A través de esta rápida exposición, hemos intentado poner de relieve los siguientes hechos:

- 1—Que existen dos estilos distintos de mando: autocracia y democracia;
- 2—Cada uno de estos estilos exige distinto proceso al tomar una decisión;
- 3—Requiere cada uno de ellos cualidades diferentes en los jefes respectivos;
- 4—Produce efectos diferentes en los miembros de una empresa;
- 5—Cada uno de esos estilos se apoya en una concepción filosófica diferente respecto del jefe, los miembros de una colectividad y la empresa;
- 6—La implantación del mando democrático exige exquisita preparación y adaptación, cuando no coincide con la estructura política de una nación;
- 7—El mando democrático, por las ventajas que presenta, debe ser preferido para crear un buen clima de Relaciones Humanas;
- 8—Aunque exista una base temperamental y racial que parezcan inclinar hacia un estilo u otro de mando, éste es, con todo, función de educación en su sentido más amplio;
- 9—Es falso afirmar que, todas las estructuras de mando sean, en el fondo, iguales. La estructura democrática ofrece múltiples puntos de coincidencia con los ideales sociales que propugna el Cristianismo.

CARLOS GUILLERMO PLAZA, S. J.