

# LAS TAREAS DE LA DIRECCIÓN

Rodolfo Fernando Loyola Vera  
Enero 2016.

## Introducción

En el mundo moderno, altamente complejo y por ello impredecible, las organizaciones se enfrentan a grandes retos que requieren de altas dosis de innovación para encontrar estrategias que le permitan adaptarse a su medio.

En este contexto, el papel de la dirección, siempre importante, adquiere una relevancia mayor. Por ello, es fundamental profundizar en el entendimiento del fenómeno directivo y así, incrementar las posibilidades de sobrevivencia organizacional.

Este texto está dividido en varias secciones. La primera de ella explora la situación actual de la dirección en las organizaciones de hoy planteando algunas lecciones de las que se busca desprender las habilidades y competencias que los directivos de hoy deben cultivar. Dado que en el mundo empresarial, el binomio dirección – organización es clave, en la segunda sección proponemos una visión de la organización como una red de relaciones. En la sección tres se propone un modelo de dirección que se construye con base en las tareas básicas de la acción directiva. Finalmente, se presentan algunas consideraciones personales sobre la experiencia directiva.

## La problemática de la dirección

En el mundo organizacional moderno nos encontramos con una serie de conceptos que se refieren a los altos mandos de la organización y que, sin embargo, a pesar de ser usados en forma de sinónimos, podemos darnos cuenta que se refieren a tareas completamente diferentes. Más adelante exploraremos este punto; sin embargo, con el propósito de plantear la problemática de la alta gerencia, seguiremos algunas de las lecciones que Bill George, profesor de la Universidad de Harvard, propone para guiar a una organización a través de una crisis<sup>1</sup>.

La primera lección apunta a resolver una problemática clave de la dirección: ¿Qué hacer frente a las crisis? Esta lección plantea un imperativo que no admite interpretaciones ambiguas: *Enfrente la realidad comenzando con uno mismo*. Actualmente, como bien lo menciona Albert Einstein, “cada día sabemos más pero entendemos menos”; entonces, para poder enfrentar la realidad, requerimos comprender qué pasa y por qué pasa. Es común que como una estrategia de evasión se culpe a otros o se exija soluciones a quien supuestamente es responsable. Por tanto, enfrentar la realidad implica entender y, una vez que se ha entendido, se debe aceptar la responsabilidad total de la situación a la que se enfrenta la organización. Si la persona que está a cargo no entiende, no acepta y no se responsabiliza, se participa como parte de la crisis en lugar de ser parte del proceso de tránsito por la situación de crisis. Una competencia fundamental es la capacidad de escuchar a quienes

---

<sup>1</sup> <http://msport04.free.fr/Books/Seven.Lessons.for.Leading.in.Crisis.pdf> [consultado el 31-08-2016]

tienen algo que aportar para el entendimiento de la situación; esto no es fácil. Se corren los rumores que a la dirección no le gustan las malas noticias; lástima, es como si a un marinero le enojaran las tormentas. Si la dirección no reconoce lo que es y lo asume, la crisis, sin duda, se ahondará. Jim Collins en su libro *Good to Great*<sup>2</sup> recomienda, entre otros puntos, enfrentar los “hechos brutales”. Es mejor basarse en hechos que en ilusiones. La segunda lección busca señalar la tendencia, en momentos de crisis, que la persona que dirige muestra: aislamiento. La recomendación es *dejar de cargar el mundo* y rodearse personas competentes y confiables que le acompañen en los momentos difíciles. Nuevamente, la capacidad de escuchar y de aceptar que otros pueden tener una visión más acertada y proponer decisiones más efectivas es clave. Si no aceptamos esta recomendación actuaremos como una persona sorda y ciega tratando de sortear una crisis sobre la que se entiende muy poco y no se tienen fuentes para paliar las propias debilidades.

La cuarta lección de George nos alerta sobre el falso o ingenuo optimismo expresado en la frase “ya ha pasado lo peor”. Aplicar esta lección exige de la dirección una fuerza de carácter especial pues: *No importa qué tan mal estén las cosas, empeorarán*. El imperativo es a plantear el peor escenario y tomar decisiones en esa base. La gran tentación que aparece es que las cosas mejorarán pronto y sin una acción personal decidida. Es una ilusión que puede costar muy cara a la organización en términos de su sobrevivencia.

La tercera lección, cuyo mensaje es el mismo de aquel que nos da la fábula de la hormiga y la cigarra, nos plantea la necesidad, en este caso, de acumular efectivo para tiempos de crisis. Esta lección no es fácil de aplicar pues estamos inmersos en una dinámica de utilidades a corto plazo. De esta manera, dejamos desprotegida a la organización para los malos tiempos. Se requiere una gran habilidad para encontrar un balance que satisfaga a los inversionistas sin perder la capacidad de generar reservas para los malos tiempos.

La siguiente lección, resalta la valentía que debe mostrar quien está a cargo cuando las cosas se complica. George dice: *Antes de pedir que otros se sacrifiquen, sé el primer voluntario*. Por nuestra forma de aprender, esta es la forma en la que una forma de dirigir se va construyendo, como parte de la cultura, en una organización. Nosotros, los seres humanos aprendemos de lo que vemos y no de lo que nos dicen. Somos imitadores y es, por tanto, clave y tiene sentido decir que el ejemplo es la mejor forma de hacer que las conductas deseables se reproduzcan en una organización. Así que para enseñar a otros a dar el primer paso, solo hay que darlo y mostrar cómo.

Se ha dicho que una crisis es una oportunidad, por eso, la siguiente lección es muy concreta: *Nunca desperdicies una crisis*. Si la crisis en sí ya supone una toma de decisiones de profundidad, pues es entonces el momento propicio para modificar procesos o

---

<sup>2</sup> Collins, J. *Good to Great*, Harper Business, 2001.

estructuras que ya se tenían identificadas como candidatas al cambio. Ante situaciones de esta naturaleza, el nivel de resistencia disminuye pues, al declarar la crisis, todos los aspectos clave de la organización quedan cuestionados y sujetos a ser modificados.

Finalmente, la crisis nos provee de una oportunidad para replantear la forma en que servimos a nuestros clientes. Por tanto, la lección es *Se agresivo en el mercado*. La forma actual de abordar al mercado, en una crisis cambia y, por tanto, la organización que se dirige, debe ajustar su forma de relacionarse con sus clientes.

George nos propone que la línea de fondo que se observa en estas siete lecciones es la oportunidad de realmente saber quién está realmente a cargo.

En resumen, las habilidades de la persona que dirige y que subyacen en estas lecciones son las siguientes:

1. Determinación para enfrentar la realidad, escuchando, reflexionando y asumiendo la responsabilidad por el futuro de la organización.
2. Serenidad para imaginar el peor escenario y poder tomar las decisiones pertinentes sin importar lo dolorosas que sean. El futuro de la organización está en juego.
3. Austeridad y pensamiento de largo plazo.
4. Capacidad de rodearse de las mejores personas y ser capaz de construir un ambiente de confianza en el que el talento se despliegue y se vuelva productivo.
5. Ser capaz de poner el ejemplo, especialmente en las situaciones difíciles.
6. Ser capaz de construir oportunidades para la organización en un entorno que a otros puede parecer desfavorable y sin opciones para la compañía. No mirar solo el riesgo.
7. Tener la sensibilidad para replantear la forma de servir a los mercados de la compañía en el contexto de una situación que permite, sin mucho cuestionamiento, la posibilidad de cambio en aspecto que lo requieren.

Teniendo una visión de un conjunto de habilidades básicas necesarias para una dirección efectiva, pasaremos la siguiente sección en la que abordaremos una forma de conceptualizar la organización como una red de relaciones.

## La organización

Vivimos en un mundo organizacional que se caracteriza por su estructura jerárquica. A pesar de hablar de diversos modelos como el matricial, en el fondo, la jerarquía está presente y opera. Considero que debemos mirar qué es lo que realmente sucede en la organización y cuestionar las creencias que hemos desarrollado a través del tiempo. En el contexto de la jerarquía como modelo operativo, nos encontramos con la creencia que las personas son las que tienen resultados. Esto es muy claro cuando observamos que en los esquemas de planeación se asignan objetivos individuales. De hecho, en el discurso que escuchamos dentro de las empresas, la frase “mis objetivos son...” es común y se espera que todos los miembros de la empresa los tengan claros. Desde esta perspectiva, la pregunta pertinente pudiera ser: ¿Realmente existe la posibilidad que alguien alcance un objetivo que sea “solo” suyo? Es decir, que no requiera de la ayuda y participación de otras personas. Este punto es crítico, pues es, desde mi perspectiva, el principio de la fragmentación organizacional: cada persona persiguiendo sus objetivos, suponiendo que el logro de cada uno de ellos puede sumarse para que el objetivo final de la empresa se logre. Una nueva visión de la organización debe llevarnos a cuestionar esta creencia.

¿Y qué pasa con la competencia? Aunado al planteamiento de asignación de objetivos personales, viene el tema de la competencia. Por alguna razón hemos adoptado, dentro de nuestra cultura la creencia que si competimos “podemos sacar lo mejor de nosotros mismos”. Sin embargo, dejamos de lado el hecho es que la competencia es un juego de suma cero: alguien gana y alguien pierde. Si asumimos que el nombre del juego en la organización es la *coordinación de acciones para el logro de un objetivo común*, hablar de competencia es un contrasentido cuando queremos construir coordinación compitiendo. Ante esta perspectiva, las bases que propongo para sustentar un nuevo paradigma organizacional son las siguientes:

1. La coordinación es el mecanismo para lograr los objetivos para los que la organización fue creada.
2. Por tanto, las relaciones entre personas son las que producen los resultados, no las personas en forma aislada. Si miramos a la organización desde sus procesos, podemos darnos cuenta, como ya lo hacemos en el discurso, que las relaciones proveedor – cliente son la base para generar resultados. Decir que es la base significa que deben existir. Si estas relaciones están enfocadas hacia la coordinación, podemos mirar claramente que no se logran los objetivos aisladamente, se logran por la coordinación.
3. La coordinación de acciones entre personas está directamente relacionada con la capacidad de cooperación que existe entre dichas personas. Es decir, si queremos lograr un alto nivel de coordinación, debemos incrementar el nivel de cooperación.
4. El sistema de evaluación y reconocimientos es uno de los mecanismos de comunicación más potentes que existen para que los miembros de una organización entiendan con claridad qué es lo que realmente se quiere.

Con estas bases, podemos plantear una forma diferente de mirar la organización.

La organización puede observarse como un red de relaciones entre personas en las que existen, además, relaciones de personas con objetos, como son aquellas de los operadores con sus máquinas y relaciones de objetos con objetos. El objetivo de la red es lograr los objetivos para los que fue creada.

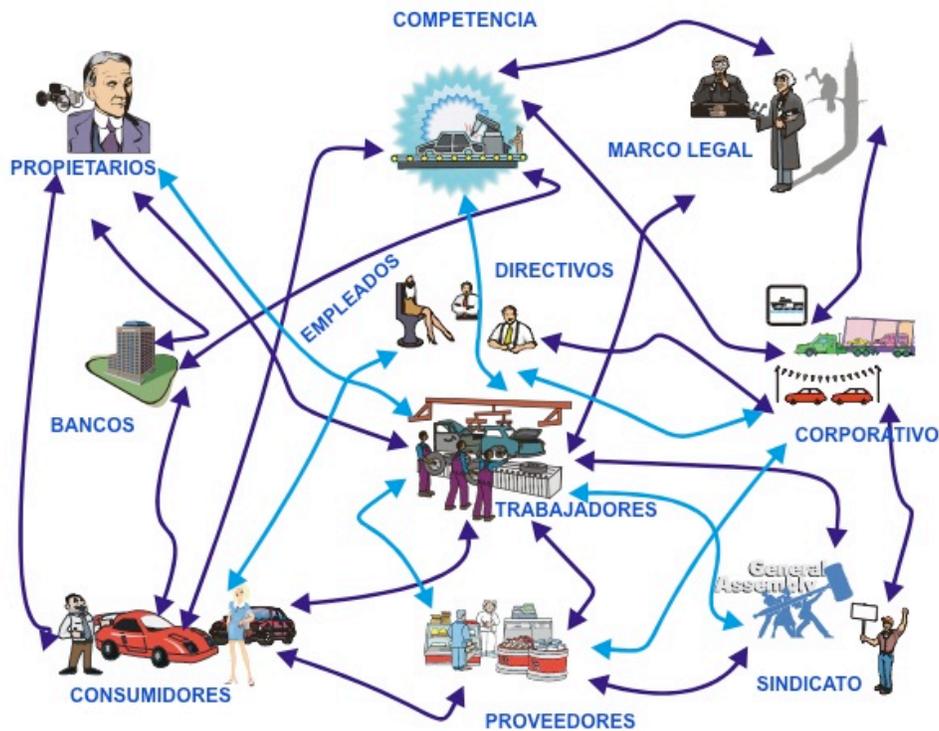


Figura 1.- La organización vista como una red de relaciones

Si una compañía manufactura productos, el producto final es un conjunto de partes relacionadas entre sí y que operan de una forma conjunta: Es decir, el nivel de funcionamiento de cada parte está en función de sus ensambles, relaciones, con otras partes. En la Figura 1 se muestra una representación gráfica de este planteamiento. Algunas de las consecuencias que pueden derivarse de este planteamiento en términos de operación de la organización son:

1. Cualquier cambio en las relaciones de la red afecta, en alguna medida, el funcionamiento de toda la red.
2. No existe posibilidad de determinar una causa única para los problemas que se presentan. La operación de la red no es lineal, por tanto, los esquemas causa – efecto no generan conocimiento sobre la operación de la red.
3. El estado de la red afecta el comportamiento individual. Es decir, el sistema afecta a sus miembros. Tomemos como ejemplo un tema común en el ámbito del desempeño organizacional: el clima laboral. Se han desarrollado diversos instrumentos para realizar mediciones en esta área y se puede concluir que el clima laboral es una propiedad de la forma de operar de la organización y que está íntimamente ligada a la forma en que operan las relaciones entre personas. Por ello, modificar el clima es un reto de grandes dimensiones pues implica un cambio en la propia cultura de la organización. Entendemos como cultura organizacional una forma de operar y relacionarnos en un contexto organizacional específico y concreto. La cultura es la

forma en que opera la red y produce una cierta emocionalidad que conocemos como clima laboral. Intentamos medir cómo es que los miembros de la organización se “sienten”. De la misma forma puede observarse el nivel de calidad de los productos y servicios que ofrece una empresa.

4. Alguna de las actividades más frecuentes en la organización tradicional no solo no produce resultados que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización, sino que lo afectan negativamente. Una de esta actividades es la *búsqueda de culpables*. Otra muy frecuente y poco cuestionada es el *sentido de urgencia* ya que se aprecia como una muestra de compromiso y responsabilidad. El riesgo oculto es que empuja a las persona a actuar sin entender la situación a la que se enfrentan y como lo menciona Peter Senge, con las soluciones de hoy, generamos los problemas de mañana. Entonces, actuar sin entender y empujar a las personas a hacerlo, es una muy mala estrategia.

## Un modelo de dirección basado en tareas

Teniendo como referencia tanto la problemática de la dirección como la conceptualización de la organización como una red de relaciones de coordinación, en esta sección se propone un modelo de dirección centrado en las tareas. En forma gráfica, este modelo se presenta en la Figura 2.

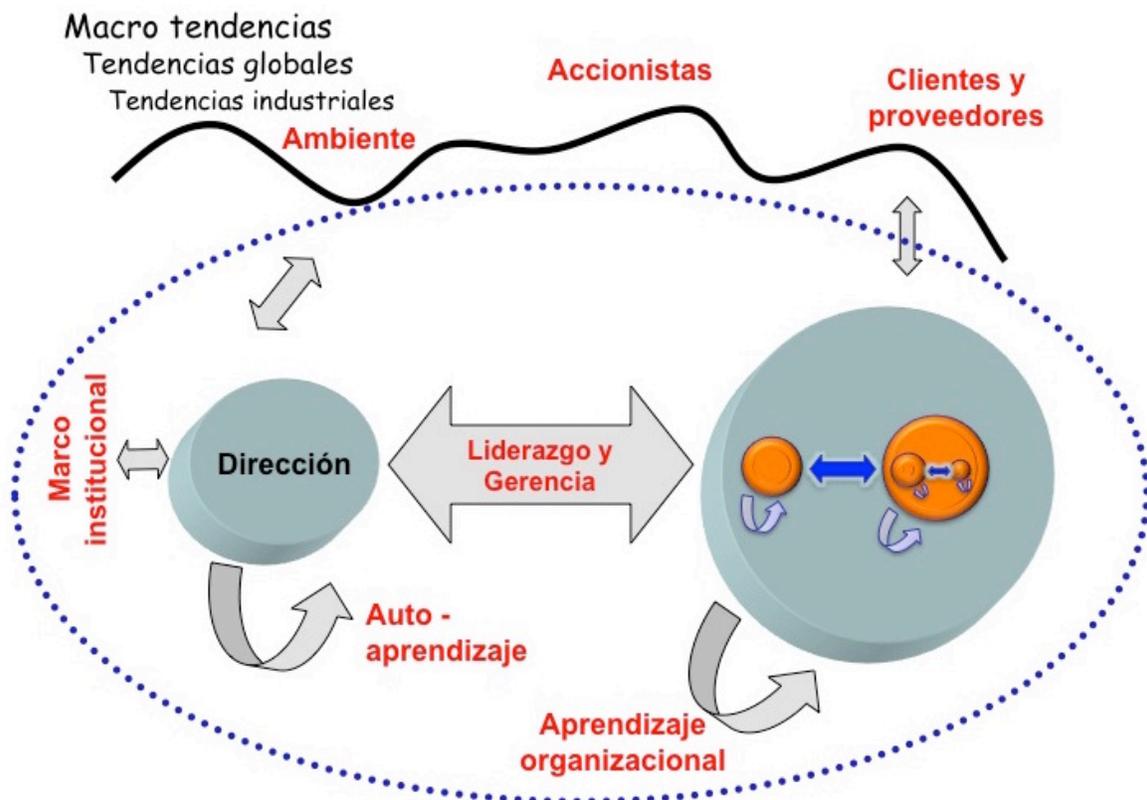


Figura 2.- Las tareas de la dirección

Las tareas son:

1. Conocimiento del medio ambiente y las tendencias más relevantes para el desempeño de la organización ahora y en el futuro.

2. Conceptualización, diseño y declaración del marco normativo.
3. Administración de relaciones clave para la organización. En particular las relaciones con:
  - a. Dueños y/o corporativo
  - b. Clientes
  - c. Proveedores
  - d. Otros constituyentes clave de la organización como pueden ser gobiernos y organismos reguladores, entre otros.
4. Relación con la operación. Esta relación tiene dos grandes componentes:
  - a. Gerencia.
  - b. Liderazgo.
5. Aprendizaje organizacional.
6. Aprendizaje personal.

Algunos puntos relevantes que surgen de inmediato son los siguientes:

1. Este es un modelo recursivo; es decir, puede aplicarse a los distintos niveles de la organización en los que se tenga un componente directivo.
2. La dirección y la operación son tareas de naturaleza diferente. Las implicaciones de este punto son clave para el desarrollo del proceso directivo: un director (persona con el título) que opera, no dirige. De hecho, cuando un director opera, toma decisiones en un ámbito que no le corresponde directamente, distorsiona el funcionamiento de la red.
3. Dirección, liderazgo y gerencia son procesos diferentes y perfectamente identificables. Un director, al realizar sus tareas, debe desplegar habilidades gerenciales y de liderazgo, las cuales son diferentes para cada proceso. La habilidades gerenciales y de liderazgo forman parte de las habilidades directivas.

Ahora bien, cada una de las tareas abarca ámbitos de acción muy amplios en los que existen ya mucho conocimiento disponible. Por ello, en las siguientes secciones se planteará una justificación de la tarea y algunas ideas para adquirir habilidades en este ámbito.

### **Conocimiento del medio ambiente**

El reto principal de la dirección es lograr la adaptación al medio en el que la empresa opera ahora y en el que se desarrollará en el futuro. Para ello, es indispensable conocer qué pasa fuera de la empresa, cuáles son las tendencias más relevantes, cómo afectan hoy y cómo es que pudieran afectar en el futuro.

Se debe tener una clara conciencia que al ser el mundo cada vez más complejo, se vuelve más impredecible con la finalidad no de predecir sino de identificar las variables clave y las interrelaciones más relevantes. Como ejemplos concretos de situaciones que cambian radicalmente el ambiente podemos mencionar: el evento del 9/11, la evolución de los precios del petróleo y el tsunami posterior al terremoto en el región de Tōhoku en 2011. Son eventos de índole diversa que afectaron al mundo en gran escala y que no se predijeron.

Los ámbitos de exploración deben incluir entre otros, las tendencias globales del mundo, las de la economía regional y/o la de los mercados que se atienden; los aspectos sociales que puedan ser relevantes en la zona de influencia. Las tendencias tecnológicas y de la industria. Como puede darse cuenta, esta exploración exige, por su amplitud y diversidad, metodologías y procesos, tanto de recolección como de análisis y síntesis de información.

Lo anterior no es con el fin de pronosticar lo que va a suceder, cosa imposible, sino poder mirar, en líneas generales, dónde vamos a operar en el futuro y qué posibles implicaciones tiene para la empresa que se dirige.

Por ejemplo, The World Future Society en su sitio web<sup>3</sup> publica varios pronósticos, uno de ellos es: Comprar y poseer cosas será algo pasado de moda. Ya vemos sistemas como Netflix, Spotify o Amazon que comienzan a modificar nuestro estilo de compra. Entonces, la pregunta pertinente pudiera ser: Si esta tendencia se va consolidando a través del tiempo, ¿qué efecto tendrá en mi negocio actual?

La sugerencia es diseñar un mecanismo permanente de monitoreo de lo que se considere relevantes ya que esta tarea no es de una vez al año cuando se realizan los ejercicios de planeación.

### **Conceptualización, diseño y declaración del marco normativo**

El objetivo fundamental de esta tarea es definir el juego que se juega y las reglas del mismo. Por un lado está la planeación y el diseño estratégicos que nos ayudan a enfocar y a definir la estrategia o modo particular en el que se harán las cosas dentro de la organización. Aquí se habla de misión, visión, valores, estrategia, planes y políticas básicas que establecerán el marco de referencia para la acción, el monitoreo, la evaluación y los mecanismos de control.

Muchas veces se subestima esta tarea y se circunscribe a actividades anuales de revisión; sin embargo, es fundamental que los miembros de la organización tengan claridad y respuesta a las preguntas básicas: ¿Qué hacemos?, ¿a dónde vamos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿qué está bien y qué no?, ¿qué es aceptable y qué es inadmisible?, ¿qué y cómo recompensamos?. Cada director deberá establecer sus propias preguntas y responderlas o participar en procesos que las respondan. Estas respuestas serán el marco de referencia para que los miembros de la organización evalúen constantemente el desempeño de su director y se conduzcan de una forma consistente con el medio interno de la organización. En otras palabras, el director está constantemente siendo evaluado en su congruencia entre lo que dice y lo que hace. El nivel de congruencia en los aspectos relevantes será el fundamento del nivel de confianza que los miembros de la organización depositen en su dirección.

### **Administración de relaciones clave para la organización**

Esta tarea está centrada en las relaciones constitutivas de la empresa. Es decir, en aquellas relaciones sin las que la organización simplemente deja de existir. La relación con los clientes es constitutiva, ya que sin ellos, la empresa no tiene razón de ser. De la misma forma están los proveedores y los dueños, accionistas o jefes de niveles corporativos. Otras relaciones constitutivas pueden ser con organismos reguladores como, en el caso de México, puede ser la COFEPRIS para la industria farmacéutica o los organismos reguladores para el caso de la banca. Por supuesto el gobierno a través de sus organismos recaudadores y fiscalizadores son constitutivos ya que tienen el poder de acabar con la organización si ésta no cumple con sus obligaciones.

Entonces, la tarea de la dirección es establecer cuáles son las relaciones críticas y cómo se atenderán. Como se planteó al inicio de esta sección, el director administra las relaciones de acuerdo al marco normativo que se declaró anteriormente. Algunas de las preguntas principales pudieran ser: ¿Cómo quiero que se sientan los clientes con el servicio o

---

<sup>3</sup> [http://www.wfs.org/Forecasts\\_From\\_The\\_Futurist\\_Magazine](http://www.wfs.org/Forecasts_From_The_Futurist_Magazine) [consultado el 2-01-2016]

producto que les ofrezco?, ¿qué conductas espero de ellos?, ¿cuál es el papel que juegan los proveedores en la organización?, ¿son socios?, ¿son uno más de la cadena de suministro? Respecto a las autoridades, ¿qué postura declarada se tiene frente a la ley?, ¿qué respuesta se espera de la organización en una coyuntura de corrupción?, ¿cómo será el proceso de rendición de cuentas a los principales constituyentes?

## Relación con la operación

Se expresó con anterioridad que la dirección y la operación son tareas de naturaleza diferente. Al hablar de que la dirección estable una relación con la operación se implica que la dirección no opera. Esta es una tentación muy frecuente ya que normalmente el director proviene de la operación que es donde se siente cómodo pues ha sido el éxito en esa área lo que le ha permitido, al menos en parte, llegar a la dirección.

Como se mencionó antes, esta relación tiene dos componentes: liderazgo y gerencia. Para clarificar, se presentan las definiciones de ambos componentes.

### Liderazgo

El liderazgo es un proceso en el que se construye una relación de una persona con su grupo de trabajo con el fin de movilizar los recursos del propio grupo, principalmente su talento, para el logro del objetivo de la organización. De esta definición se desprende que el liderazgo es un proceso fundado en relaciones entre personas, que el establecimiento de la relación llamada liderazgo es lo que constituye al líder. Por esta razón, es un abuso nombrar líderes. Los líderes se constituyen en la acción de construir liderazgo.

Como se planteó, el objetivo del liderazgo es movilizar para alcanzar un estado futuro deseado. Por esta razón, dado que la disposición para la acción se llama emoción, el liderazgo es un proceso fundamentalmente emocional. El entendimiento y aceptación de este planteamiento sienta las bases para que en la vida cotidiana el director sea más que un jefe.

Existen múltiples modelos y visiones del liderazgo; sin embargo, remitimos a los trabajos de Warren Bennis quien ha estudiado este fenómeno de una manera integral y profunda. En particular, puede acercarse por medio de la lectura del libro *Leaders: Strategies for Taking Charge*<sup>4</sup>, escrito en conjunto con Burt Nanus.

### Gerencia

Gerencia es conjunto de mecanismos, técnicas y métodos tanto para asignar recursos como para tomar decisiones orientadas al logro de los objetivos de la organización. Podemos, de inicio, ver con claridad que es una actividad totalmente diferente al liderazgo, fenómeno centrado en las relaciones entre personas. En tanto, la gerencia se enfoca en qué se hace mediante la utilización de procesos en las áreas típicas de la administración: planeación, asignación de recursos, sistemas de monitoreo y evaluación, articulación de procesos y toma de decisiones principalmente.

Si realizamos una comparación de los aspectos que hacen diferente a la gerencia del liderazgo, podemos observar con mayor claridad que son actividades diferentes y sin embargo, necesarias en la labor directiva.

---

<sup>4</sup> Bennis, W. And B. Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, 2nd edition, Harper Business, 2007.

Esta comparación está basada en el listado que Warren Bennis presenta en su libro *On Becoming a Leader*<sup>5</sup>. Es una adaptación libre y selectiva para los propósitos de este trabajo.

- El gerente administra, el líder innova.
- El gerente mantiene, el líder desarrolla.
- El gerente se enfoca en el sistema y en la estructura, el líder se enfoca en las personas.
- El gerente confía en el control, el líder inspira confianza.
- El gerente tiene una visión de corto plazo, el líder tiene una perspectiva de largo plazo.
- El gerente pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta por qué.
- El gerente mira la operación, el líder otea el horizonte.
- El gerente acepta el estatus quo, el líder lo reta.
- El gerente hace las cosas bien, el líder hace las cosas que debe hacer.

Lo importante aquí es no tomar uno y dejar de lado otro. El director debe hacerse cargo de ambos procesos. Como alguna vez escribió Enrique Canales, al hablar de líderes: Es como caminar, un pie se lanza al futuro y otro permanece en el suelo. Si ambos pies están en el suelo, quedamos inmóviles. Con ambos pies en el aire, somos soñadores.

### **Aprendizaje organizacional.**

Se ha hablado mucho de organizaciones que aprenden y se han presentado múltiples versiones de sus características; sin embargo, lo primero que un director debe tener claro es qué es aprendizaje. En forma sucinta y para propósitos de este trabajo, aprendizaje es adquirir la capacidad de realizar algo que antes no era capaz de hacer. Esta definición tiene un enfoque hacia la acción que es lo que se busca en las organizaciones. Entonces, una organización que aprende es aquella capaz de desarrollar nuevas formas de acción. Existen diversos modelos de aprendizaje; sin embargo uno de los más conocidos está relacionado con la mejora continua que no es más que un proceso de aprendizaje.

La efectividad de los procesos de aprendizaje están ligados a la forma en que se lleva a cabo el proceso de retroalimentación; es decir, que la persona o el equipo tenga acceso y conozca la información relevante sobre el resultado de su acción. En general, los procesos de retroalimentación en las organizaciones es lento y enfocado a lo que se hizo “mal” con una carga emotiva que genera reacciones de defensa.

Para que un proceso de aprendizaje sea efectivo, se debe realizar una reflexión sobre el error y sus causas que normalmente no son atribuibles a personas sino a la forma de operar del sistema. Este punto ya lo resaltaba W. E. Deming en los años 80. De hecho, aun cuando no se difundió con este enfoque, los 14 puntos de Deming<sup>6</sup> llevan insertos los principios del aprendizaje organizacional y merecen ser revisados para valorar su adopción.

En suma, al tener acceso a los datos sobre la acción, sin una carga emocional negativa, se puede iniciar un proceso de reflexión estructurado para entender lo que ha sucedido para realizar modificaciones a la acción.

---

<sup>5</sup> Bennis, W. *On Becoming a Leader*, Addison - Wesley, 1989, p. 44.

<sup>6</sup> <https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints> [consultado el 2-01-2016]

Estos procesos requieren disciplina, constancia, apertura y conciencia que los sistemas organizacionales no son perfectos pero sí perfectibles mediante procesos de aprendizaje. Un aspecto clave que genera un sustrato rico para los procesos de aprendizaje es la posibilidad real, en el ámbito de la organización, de realizar preguntas. Las preguntas relevantes han sido de alguna manera erradicadas pues realizarlas tiene un costo y no se obtiene la respuesta buscada. Resulta paradójico que si la primera pregunta que hacen los niños cuando comienzan a hablar es ¿por qué? Esta pregunta comienza a ser peligrosa para los padres pues los confronta con su propia ignorancia. Ya en la escuela las preguntas no pertenecen al que quiere aprender, el alumno, pertenecen a los maestros quienes las usan para elaborar los exámenes. En tu organización, pregunto, ¿cómo se utilizan las preguntas? ¿Podríamos preguntar a la dirección por qué se ha tomado esa decisión?, ¿podemos preguntar por los criterios que se usan para valorar ciertas situaciones?, en fin, sin las preguntas, ¿qué es lo que podemos aprender?

### **Aprendizaje personal.**

El director debe ser un aprendiz permanente, debe vivir el mundo de sus propias preguntas que es un replanteamiento de sus propias dudas tanto sobre el mundo que rodea a la empresa como sobre la misma empresa.

El director, dadas las tareas que hemos descrito brevemente en los apartados anteriores, es un generalista que tiene la capacidad de mirar tanto con gran amplitud el ambiente externo, como enfocar su visión hacia aspectos concretos de la operación que son relevantes para el desempeño de la organización.

Un primer punto que el director debe aprender es a administrar efectivamente su tiempo. Peter Drucker enfatiza que la pregunta es sobre la contribución que la dirección hace a la organización cuando realiza una tarea. Es un buen principio para discriminar lo que debe hacerse y, muy importante, lo que se debe dejar de hacer. El tiempo es el recurso más valioso de las personas y, para el tema que nos ocupa, es lo más valioso que tiene la dirección como equipo de trabajo. Si se enfoca el tiempo en maximizar la contribución de la dirección a la empresa, estamos en presencia de un aprendizaje muy relevante.

Es muy recomendable que el director establezca su propio programa de aprendizaje y lo siga disciplinadamente para que su contribución sea cada vez mayor como producto de un crecimiento tanto profesional como personal.

### **Conclusión**

Hemos hecho un rápido recorrido por el mundo de la dirección y lo hemos mirado a través de sus tareas. En resumen, la tarea fundamental de la dirección es construir futuro, tanto para los miembros de la organización, para ésta misma como una unidad y, por supuesto, para sí mismo.

La dirección es un proceso profundamente humano. En otra ocasión, escribí a propósito de este mismo tema, las siguientes conclusiones.

1. La misión es la directriz principal que establece, en forma única e indiscutible el quehacer de la organización.
2. La dirección tiene el privilegio y el deber de interpretar el sentido preciso de la misión; de tal forma que para cada miembro de la organización quede claro lo que

se logrará. Todas las acciones de la dirección constituyen un mensaje a los miembros de la organización.

3. El liderazgo establecido por la dirección debe crear el clima propicio para que, al comunicar la misión a todos los miembros de la organización, se establezca el compromiso de lograrla.
4. La congruencia de la dirección es vital para el éxito de los esfuerzos de cambio.
5. La estructura jerárquica es un concepto obsoleto. Cada persona debe decidir en su área de competencia. Esto incluye a la dirección. De aquí se desprende que la dirección no debe interferir en la operación, pues esta fuera de su área de competencia.
6. En una organización las personas trabajan con personas para servir a personas, ya sea por medio de productos o servicios. Los aspectos económicos, financieros y tecnológicos son secundarios.
7. La confianza es un aspecto fundamental. Esta es una condición necesaria, más no suficiente para establecer un liderazgo efectivo.
8. La información debe fluir, dentro de la organización de una manera rápida, dirigida y confiable. Las organizaciones que manejan información “controlada” como reducto de poder, no tienen un futuro viable. El poder, en las organizaciones exitosas de hoy, se obtiene por el conocimiento; por esto, la educación es una exigencia para que las organizaciones sean poderosas frente a sus competidores.
9. La estructura de valores de la organización debe ser congruente con la misión, su interpretación y la estrategia de implementación.
10. La energía que se dilapida en acciones orientadas a la búsqueda de posiciones organizacionales, deja de invertirse en actividades productivas; por tanto, son contrarias a la misión y deben evitarse.
11. Nadie en la organización tiene el derecho de destruir el trabajo de otra persona.
12. Cualquier persona, en la organización, puede comunicarse con cualesquier otras.
13. La política de puertas abiertas, incluyendo las puertas de la mente, ayuda a mantener al director con los pies en el suelo.
14. Las personas no sabemos participar, debemos ser entrenadas para ello.

Nota final: cómo hacer lo anterior depende de quien lo haga; realmente no es relevante pues no puede repetirse. Sucedió en una circunstancia y tiempo que ya no existe. Es mejor entender el concepto y no confiar en las historias.