

APRENDER A DIRIGIR

Jorge Yarce

Aprender a dirigir o el dominio del arte de dirigir, va mucho más allá que el arte de administrar. Dirigir es una habilidad que se puede transmitir o aprender. El arte de la dirección lleva a desarrollar unas capacidades concretas.

A diferencia del administrador, quien dirige es consciente de las necesidades de realización de su grupo, no está satisfecho solamente con que la gente haga bien su trabajo. La dirección es siempre dirección de personas y de relaciones entre personas, dirección de equipos de trabajo, no solo dirección de procesos.

Quien dirige, está preocupado porque su gente crezca, se desarrolle, tenga sentido de pertenencia y forme parte de un verdadero equipo. Quien dirige, traduce la misión y los fines a políticas y objetivos, dentro de un plan estratégico.

La dirección tiene que ver más con la empresa considerada como una organización, como un cuerpo vivo, en la que la gente trabaja no sólo por unos incentivos, sino por la satisfacción de atender a otras necesidades.

Sin ellos no hay nada que hacer

No es que dejen de tener importancia los motivos extrínsecos en el trabajo, sino que adquieren un papel igualmente importante los motivos interiores o intrínsecos, como el sentirse a gusto en el trabajo, autoperfeccionarse, tener reconocimiento, etc. Además, los grupos se convierten en equipos de trabajo -con un objetivo común desde el comienzo de su acción- y surge el sentido de pertenencia como algo necesario para que exista compromiso.

Entra en juego un factor que Pérez-López denomina "atractividad". La acción organizativa no sólo ha de ser eficaz sino atractiva, es decir que debe tener un grado de aceptación por parte de la personas y satisfacerles lo más completamente posible. Adquiere fuerza la estructura no formal, sin que desaparezca la formal.

La dirección incorpora a los motivos externos los internos o intrínsecos propios de cada persona

que participa en la empresa. La satisfacción atiende más a lo interno que a lo externo. Tiene que ver más con el crecimiento personal que con la eficacia como producción de resultados cuantificables.

Dirigir es, en este caso, producir resultados, eficacia, pero también hacer eficientes a las personas, buscarles su sitio en la organización, colocarlas en el centro de la actividad. Quien dirige está más atento a lo que la empresa está en capacidad de hacer hacia adelante que en lo que ya está hecho.

Se entiende, pues, que quien tiene la capacidad aprender a dirigir desarrolla cualidades como la audacia, la visión de conjunto, la capacidad para comunicarse, la comprensión, la flexibilidad, la firmeza, el optimismo, la recursividad y otros.

Quien dirige emplea cinco estrategias para lograr que la organización centralizada en la persona y en su potencial sea competitiva y produzca los resultados esperados:

1ª: El potencial de la gente es lo principal

Ese potencial es corporal o de salud, intelectual o profesional, emocional o motivacional, espiritual y social. Eso exige una permanente atención a diferentes aspectos de la formación de las personas y crear oportunidades para que se perfeccionen. Y sobre todo para que cada uno elabore su plan de carrera dentro de la organización.

Es decir, hay que dedicar los mejores esfuerzos a seleccionar la mejor gente por competencias y valores. Es la única manera posible de aspirar a la franja de la excelencia, de la competitividad y de los equipos de alto rendimiento. Gente que aprende a aprender constantemente y que siempre trabaja en equipo.

El desarrollo del potencial humano busca fortalecer valores como la autoexigencia, la autorresponsabilidad y el autoliderazgo.

Todo ello facilita la desconcentración y la descentralización más efectivas de las organizaciones puesto que parte de una

descentralización mental: no estar esperando órdenes, no depender sólo de las funciones, actuar inteligentemente con iniciativa y capacidad de innovación.

2ª Construir una cultura organizativa basada en valores

Las empresas no son simples mecanismos de producción y servicios en las que las personas son piezas sueltas o aisladas, guiadas únicamente por una noción económica del éxito. Tener éxito es lograr la efectividad y la calidad en lo que se hace con base en los valores que se practican.

El valor es siempre un bien deseado que perfecciona a la persona que lo practica libremente y tiene muchas formas de concretarse. De ahí la diversidad de los valores corporativos, cuyo papel es orientar la acción de los integrantes de la empresa y conducir a resultados eficientes.

La cultura de una organización o institución se apoya en el concepto de persona que se maneja, en la idea misma de empresa, en la visión y conocimiento adecuado de sus estructuras, en la concepción del trabajo y del ambiente de trabajo, en la responsabilidad social que se tiene, en los principios y valores que la guían.

Esa cultura se logra después de un trabajo de varios años para que la gente interiorice esos valores y los proyecte en el ambiente de trabajo de modo que llegue a otras personas que también procurarán vivirlos y difundirlos.

3ª Hay que hacer que el trabajo se una fuente de realización personal.

Para lograrlo, ante todo desencadenar lo espontáneo e informal en cada uno, la racionalidad, la afectividad y las condiciones de liderazgo. El trabajo no es un castigo ni una condena que hay que aceptar irremediabilmente por la condición humana.

Es una situación existencial que puede y debe llevar a la gente a un crecimiento personal, no sólo a la búsqueda de una necesidad de bienes materiales para sobrevivir. No solo no es ni carga ni castigo, ni algo aburridor, sino la oportunidad de construir para uno y para los demás, para hacer, para tener y para ser, para dar y para servir.

4ª Hay que procurar que todo el mundo actúe por motivaciones trascendentes

Es decir, para servir a los demás, por solidaridad, amistad, y todo aquello que lo hace a uno trascender, más allá de la satisfacción, de la realización (motivación intrínseca) personal, del salario o de las prestaciones (motivación extrínseca o externa).

Lo espontáneo es ir más allá de lo que le piden a uno, es proponerse alcanzar metas ambiciosas, es plantearse el ser más creativo, es no acostumbrarse a hacer las cosas siempre de la misma manera.

La gente robotizada no abre caminos ni resuelve dificultades para las que no está preparada. La gente curiosa, imaginativa, arriesgada, ama los retos y lo desconocido. Y se convence que el servicio a los demás es la mejor de las opciones para orientar el trabajo

5ª. El aprendizaje permanente debe ser una constante en toda la empresa

Convertir la empresa en una organización "inteligente", en la que todos aprenden y todos enseñan y donde todo el mundo está en función de hacer mejor las cosas, con o sin estímulos especiales Hay que afrontar el trabajo como fuente de realización personal.

La única forma de que el sistema humano de la empresa tenga la prioridad es desarrollar conocimiento y capacidades y habilidades, a través del entrenamiento, de la educación, de la formación y del acompañamiento personal.

El poder tradicional debe convertirse en el poder del saber y del *saber hacer* y saber enseñar, dirigir y liderar. La estrategia es complementada por la "intrategia", es decir, el estudio de los procesos internos para incrementar el nivel de compromiso y de confianza de la gente con la empresa.

Se piensa en los beneficios, pero en que serán más y mejores en la medida en que se cuenta con mejor gente, más capacitada, con su plan de carrera definido y realizada en el ámbito profesional, familiar y social, sintiéndose parte de un organismo vivo que contribuye eficazmente a una realidad colectiva: el bien común de la sociedad.