



## **LA DIRECCION DEL RECURSO HUMANO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

Dr. Sergio Plata  
UNED  
COLOMBIA

No podríamos entrar a tratar el tema de la dirección, sin antes intentar poner un marco de referencia que nos ubique dentro de las características muy especiales de un pueblo, de una raza y de un continente unido y ligado, en la mayoría de los casos, por un mismo proceso de desarrollo, por un sentido especial de concebir el estado, la sociedad, la familia y por una cultura y unos principios que tienen idéntico origen y similar evolución; este es nuestro continente latinoamericano. Las ideas y conceptos de la dirección que nos vienen de los países desarrollados y superindustrializados, están orientados a gerentes que manejan grandes recursos financieros, casi sin limitaciones; que poseen una altísima tecnología en sus métodos y sistemas de trabajo; que están en condiciones de adquirir el equipo adecuado que requieren y que, sobre todo, cuentan con un recurso humano calificado, especializado e idóneo, que convierte a la dirección en una dirección de expertos que tienen todas o casi todas las facilidades para dirigir. Cosa muy diferente es ejercer la dirección en donde los recursos son limitados y en la mayoría de las veces muy escasos, donde el impacto del cambio y de los conocimientos científicos producen graves y profundos conflictos en todos los aspectos de la vida, de la cultura, de la política, de la economía y de la sociedad

América Latina es el continente del cambio, de las grandes transformaciones, es el joven continente con una tecnología autóctona y acomodada a las circunstancias, con un grupo directivo y un elemento humano que todavía conservan muchas de sus sabias tradiciones, que reconocen sus limitaciones, pero también conocen sus grandes valores y tratan de usarlos, de acomodarlos, de ponerlos al servicio del desarrollo y de la productividad. La dirección en la empresa latinoamericana (la administración en un sentido más amplio) es la "administración del desarrollo".

La "administración del desarrollo" consiste simplemente en el manejo adecuado de los escasos recursos, en la conducción inteligente de los graves impactos que produce la innovación en la estructura empresarial y en el comportamiento general de los individuos. Es el lograr acomodar con la medida exacta las nuevas tendencias de la tecnología y de la ciencia empresarial a nuestras limitaciones y a nuestro desarrollo. Es poder encauzar

todo ese cúmulo de problemas y dificultades propios del proceso de desarrollo, hacia mejores oportunidades para los individuos y un mejor aprovechamiento para la empresa y para la sociedad en general.

### ❖ LA MISIÓN DEL DIRECTIVO LATINOAMERICANO

La diferencia entre manejar y dirigir el crecimiento de la empresa privada o del estado, cuando los recursos son amplios, se derrocha y existe alto consumo, es muy grande, en relación con aquella en donde por razones de inflación, por escasez y endeudamiento, el directivo se ve forzado a realizar verdaderos malabares para conseguir los recursos necesarios y los créditos baratos que le permitan el adecuado desarrollo de su empresa, de su país o de su comunidad.

La distancia que se establece entre un medio donde el recurso humano tiene amplias oportunidades de investigación y capacitación, donde la especialización es algo obligado y común y corriente, al mismo tiempo el estado y la sociedad están en capacidad de proporcionar educación gratuita hasta niveles de gran aprovechamiento, salta a la vista con aquellos otros países, en donde se cuenta con un recurso humano sin la cultura suficiente y en la mayoría de los casos con deficiencias profundas en los conocimientos más elementales, incluso hasta llegar a la ignorancia.

Es muy grande el contraste al comparar las empresas dotadas de los más avanzados sistemas, que utilizan novedosos y sofisticados equipos, herramientas y procedimientos, con aquellas que hacen grandes esfuerzos e invierten sumas importantes para lograr mantener sistemas, procedimientos, equipos obsoletos y en desuso y en algunos casos en vía de desintegración.

La seguridad industrial, las instalaciones confortables y aptas para el desarrollo adecuado del trabajo y la motivación del individuo, en los países desarrollados, no son comparables con aquellos otros, en donde, a pesar de los grandes esfuerzos por mejorar, todavía resultan deficientes y dejan mucho que desear en la mayoría de los casos.

Se podrían seguir enunciando en un interminable paralelo aquellas cosas, aquellos factores que hacen que nuestra condición de países en desarrollo, nos diferencien grandemente de aquellos países en donde van naciendo las teorías de la administración científica y que podemos calificar como altamente desarrollados y superindustrializados. A pesar de todas estas diferencias que nos pueden distanciar de las teorías administrativas, le corresponde al directivo latinoamericano poner su agudeza, su ingenio y su creatividad al servicio de su país, de su sociedad y de su empresa; su misión consiste en acomodar con sabia "malicia indígena" todos los principios y técnicas de la administración científica, al manejo y dirección de sus empresas; tratando de fijar su atención y encaminar la solución de sus necesidades básicas y simples a través de sus escasos recursos disponibles. A nuestros empresarios, a nuestros gobernantes, a nuestros educadores y a nuestros líderes les corresponde aportar su experiencia y sus conocimientos para intentar diseñar, o mejor volver a inventar, todas las técnicas y conceptos científicos, para que se acomoden a las condiciones locales, basados en una tradición histórica, unas costumbres, unas leyes y unos principios éticos y morales.

No será desconocido para el lector educado en las aulas universitarias o el empresario inquieto por adquirir nuevos conocimientos, que las teorías aparecidas en los libros y

escritos de los científicos de la administración, en los países desarrollados, contienen un bagaje muy amplio y muy valioso de principios, métodos, casos y modelos sobre las finanzas, la producción, el mercadeo, las relaciones industriales, la motivación, el desarrollo humano y, en fin, todo aquel gran paquete de conocimientos que estructuran y hacen en la teoría al gerente ideal y al directivo completo.

No podemos desconocer, igualmente, que todos estos conceptos, la mayoría de las veces ya debidamente comprobados, experimentados y aceptados en la práctica, en las empresas americanas y europeas, constituyen la fuente innegable de la ciencia administrativa y de la dirección de empresas. Sin embargo, el papel del gerente y del directivo latinoamericano, que no cuenta con los recursos suficientes ya conformados, consiste en establecer en la dirección de su empresa un proceso continuo de innovación y de renovación, acomodando a la avalancha de los cambios del mundo sus escasos y pocos desarrollados recursos.

### ❖ EL CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN Y EL HOMBRE LATINOAMERICANO

Si entramos un poco en el gran concepto de la dirección, si revisamos las teorías sobre este tema, encontramos que la esencia de la dirección esta en el manejo del recurso humano: en la motivación, en la comunicación, en la toma de decisiones, en la capacitación, en la promoción, en la innovación, en los principios de la autoridad y en el enriquecimiento del puesto de trabajo, en el desarrollo del individuo y en todo aquello que hace radicar el éxito empresarial en el hombre, mas que en la tecnología.

Para un continente en donde la mayoría de las naciones no han podido llegar al máximo desarrollo de sus recursos físicos y humanos, es imperante que el estadista, el ejecutivo, el industrial, el banquero, el director hospitalario o de centro de salud, el rector universitario o de escuela publica, el pequeño empresario, el líder estudiantil o sindical, el presidente de junta comunal del barrio de la gran ciudad o de la vereda del pequeño municipio, el jefe espiritual, el prestante militar o jefe de policía, y todos los que ocupan liderazgo y dirección, enfoquen sus esfuerzos hacia una proyección creadora, en donde el conjunto de valores humanos se convierta en la base y el eje del desarrollo nacional, empresarial, social y comunitario.

Cuando los libros y las teorías nos hablan de satisfacer a través de la empresa, las necesidades primarias del hombre, para luego desarrollar y pensar en sus necesidades de reconocimiento y de satisfacción del ego debemos aceptar que se trata de la natural y profunda necesidad del hombre de saber quien es, para donde va, cual es su función en el mundo y en la sociedad, cuales serán sus aspiraciones y sus logros, en donde estará su estabilidad y seguridad y, en fin, cual es su destino proyectado en su medio, dentro de su comunidad, que le permita desarrollar sus valores y que pueda enriquecer sus tradiciones, su manera de ser, sus sentimientos, sus creencias y sus emociones.

El desarrollo cultural de América Latina posee grandes e importantes demostraciones de sus valores, de su riqueza espiritual y de su altiva tradición. Es el continente joven con un recurso humano forjado en las luchas por su libertad, espontáneo y cálido, tranquilo y respetuoso de los principios y enseñanzas de sus antepasados, que todavía conserva el gran sentido de la unidad, del amor y respeto por la familia, por el honor y la lealtad, enmarcado por un profundo sentimiento religioso y espiritual, muchas veces convulsionado por la dinámica del cambio, de la moda y de la tecnología, requiere un

grupo directivo que esta mas cerca de la naturaleza, de las características humanas de su gente, para emprender con éxito cualquier empresa que se trace.

El dirigente latinoamericano no puede fundamentar el concepto de la dirección, solamente en los aspectos puramente materiales e impersonales, en donde la rigidez de la sistematización y de la tecnología, colocan al hombre como autómatas, super-especializado, rutinizado y programado; es importante permitir que los valores humanos de los latinoamericanos, sus emociones, sus características y sus cualidades puedan desarrollarse y entregarse al mejor logro de los objetivos empresariales e individuales.

A pesar de todo, el pequeño empresario, el mediano o el empresario de la gran industria siempre encontraran grandes y nobles valores en sus trabajadores y podrán en conjunto encauzar el progreso y el éxito empresarial, mediante el manejo y aumento de las energías del hombre en su propia fuente, y mediante sabia y bien calculada dirección podrán desarrollar, enaltecer y encauzar las emociones personales, encaminar positivamente los brotes de odio y desesperación, el temor, la inseguridad y el deseo de progreso, a través de la confianza, la esperanza, el amor, la fe y la buena y positiva disposición de sacrificar parte de sus beneficios materiales al logro de las aspiraciones y al desarrollo de su gente. Si quisiéramos resumir este gran marco conceptual, dentro del cual desarrollaremos los criterios de esta ponencia, nos limitaríamos a decir que el tema de la dirección viene a ser para los dirigentes latinoamericanos como el método y la disposición para dirigir y encauzar los recursos técnicos, físicos y financieros al desarrollo del hombre y de la sociedad poniendo a su servicio la sofisticación y la tecnología, más no invirtiendo los valores y convirtiendo al hombre en esclavo de la sofisticación y la tecnología.

## ❖ LA MISIÓN DIRECTIVA

No es posible pretender enmarcar al directivo dentro de unas normas y unos métodos específicos, que le indiquen la forma y el estilo de dirigir. Podríamos decir que la dirección, en gran parte, es un arte; y la forma como el directivo cumple su misión depende de muchas circunstancias personales o del medio donde se desenvuelve.

Por ejemplo, puede depender de su temperamento, de sus características y cualidades humanas; un directivo con un temperamento tranquilo y pausado, dirigir su empresa en forma diferente a como lo haría un individuo de temperamento fogoso y dinámico.

Puede depender de sus conocimientos y habilidades; el hecho de tener una formación y capacitación especial, le permite al directivo comprender en mejor forma la misión de dirigir y mediante sus habilidades muy personales podría dar el enfoque y la dirección que se acomode mejor a un adecuado desarrollo de su empresa.

La posibilidad de los recursos y la estructura misma de la empresa son factores determinantes en el estilo de dirección. Las decisiones del directivo siempre estarán afectadas por las posibilidades de recursos físicos, económicos y humanos; en la medida en que sea fácil adquirirlos, el estilo de dirección y de oportunidades empresariales será diferente. La organización y estructura de la empresa permitirá desarrollar un estilo específico de dirección; las líneas de autoridad establecidas, la organización y el ambiente harán que la dirección se ejerza en forma diferente de una empresa a otra.

La misma influencia que la empresa tenga en el mercado, y aun en la comunidad social y empresarial donde se desenvuelve, es un factor determinante de la forma de dirigir. El directivo que esta envuelto en el mundo de la competencia, que tiene relieve e importancia ante su sociedad y su comunidad, conducirá sus decisiones de dirección de acuerdo con la responsabilidad que tiene y le corresponde.

El empresario medio, ha venido sorteando las naturales dificultades de un proceso que va de transformar sus sistemas rudimentarios y artesanales en unos mas técnicos y profesionales, tratando de utilizar dentro de un panorama limitado unos recursos humanos más calificados y acomodando sus escasas posibilidades técnicas y financieras al mejor logro de sus objetivos. En todo este proceso de transformación y desarrollo le ha correspondido al directivo latinoamericano desempeñar funciones que lo desvían de su verdadera misión de dirigir.

En algunos casos se le ve actuar como investigador y se introduce en los campos de la tecnología y de la ciencia, para estudiar sobre su producto o hacer experimentos sobre sus procesos; en otras oportunidades, recopila datos y estadísticas y entonces se le ve actuando como analista.

No será raro ver a algunos directivos organizando el presupuesto o resolviendo fórmulas matemáticas para encontrar estados financieros; a veces se involucra en los problemas de propaganda y mercadeo o se enfrasca en problemas de planeación y programación de producción, llegando así a ser un técnico en presupuesto, en finanzas, en mercados o en producción.

La misión del directivo va directamente relacionada con las cualidades del jefe que conoce con profundidad su organización y que toma acertadas decisiones sobre los aspectos vitales de su empresa. Esas determinaciones, esa visión para tomarlas y sus habilidades naturales deben beneficiar a toda la organización y deben causar un efecto positivo en las vidas y en el desarrollo de los seres humanos de la cual forman parte.

La función de dirigir es un proceso que abarca todos los niveles de la organización y es una actividad especial que se realiza plenamente cuando una persona, habiendo recibido una determinada autoridad, tiene la responsabilidad de enseñar, de guiar y dirigir las actividades de otros. La misión consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.

Si quisiéramos hacer una clasificación de los niveles que abarca la dirección tendríamos que decir:

Le corresponde al directivo tener la visión necesaria para lograr proyectar su empresa. Para esto deberá tomar las mejores y más importantes decisiones de ahora y hacer las predicciones sobre aquellos aspectos más significativos e importantes del futuro.

Definir claramente las metas y los resultados esperados, y encaminar al grupo humano a su consecución; Para ello debe establecer objetivos claros, alcanzables con criterios y periodos definidos, y con los recursos y presupuestos suficientes para conseguirlos.

El logro de los resultados, esta directamente relacionado con las condiciones y características de su recurso humano. La dirección deberá hacer participe de la gestión, a toda la colectividad empresarial, y con un claro concepto de la autoridad y

responsabilidad deberá delegarle lo necesario, con la supervisión y control que se juzgue conveniente.

El nivel cultural de la mayoría de la gente latinoamericana es muy escaso y limitado; le corresponde al directivo establecer en su empresa los planes de capacitación y formación que, de acuerdo con sus limitados recursos económicos, puedan desarrollar las capacidades y habilidades de los individuos, con miras al desarrollo personal y empresarial.

La preocupación permanente por darle a la empresa mejor y más avanzados sistemas de trabajo, tratando de acomodar nuevas técnicas y herramientas son algo que debe motivar a los dirigentes latinoamericanos. Nuestras pequeñas y medianas empresas se caracterizan todavía por rudimentarios y obsoletos métodos de trabajo; quedan todavía muchas tradiciones y viejas fórmulas de nuestros antepasados. El continente latinoamericano, todo, ha entrado en una fase muy importante de desarrollo y competencia, es necesario, casi obligante, la actualización y la promoción de la innovación.

## ❖ LA TOMA DE DECISIONES

Aunque la toma de decisiones es un tema de mucha importancia en el proceso de planeación, resulta también una característica que se incluye como aspecto fundamental dentro de los criterios de la dirección.

Que se debe hacer, cómo, cuándo, quién y dónde, son actitudes que diariamente, a cada instante toman todos los seres humanos, unas veces en forma rutinaria e intuitiva, otras en forma meditada y reflexiva y mediante las respuestas a estos interrogantes se toman las decisiones que indican los cursos de acción que se deben seguir.

Pero es al directivo de empresa a quien le corresponde tomar vitales decisiones ya que estas tienen profunda repercusión en la marcha, progreso y vida futura de su empresa. En la medida en que esas decisiones obedezcan a respuestas.

Sus problemas, ya los conoce; las alternativas para decidir no requieren de mucha imaginación y estudio, se van descartando fácilmente hasta llegar a la mejor.

## ❖ PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y LIDERAZGO

### ✓ AUTORIDAD LEGAL. AUTORIDAD PERSONAL

Para que se ejecuten las decisiones tomadas y se guarde un equilibrio organizado dentro de la empresa, debe existir en los distintos niveles, un claro concepto de la autoridad.

Si quisiéramos definir la autoridad, diríamos que es la esencia y la característica vital del que dirige, del jefe, del guía, del líder; es aquello que hace que otros se dejen conducir y que en grupo encaminen su trabajo y sus esfuerzos hasta lograr los objetivos y las metas trazadas.

La autoridad en la empresa, como en cualquier otra organización, formada por seres humanos, es la base para que cada uno de ellos pueda desarrollar un trabajo específico, dentro de unas normas y unos principios establecidos. Sin autoridad, se produciría el caos y la desintegración de las organizaciones, y no sería posible lograr en ningún momento una estructura que permitiera un comportamiento y relación entre compañeros, entre jefes y entre subalternos, esencia y fundamento de la organización empresarial.

Segun Henry Fayol "La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el Poder de hacerse obedecer... No se concibe la autoridad sin la responsabilidad que acompaña al ejercicio del poder".

De donde sale esta autoridad? En toda organización humana, surge la idea del jefe que tiene autoridad, para mandar, para dirigir y organizar y esta autoridad proviene del puesto que ocupa en la estructura empresarial y esta posición origina unas leyes y unas normas que se imparten y se deben cumplir obligatoriamente pues tiene fuerza y origen legal. Se establece entonces una autoridad legal que le permite al directivo ejercer su poder; independientemente de sus cualidades y características personales, es una autoridad que se deriva solamente del cargo que ocupa. Existe otra, tan importante y tan definitiva como la anterior, es la autoridad que surge de las cualidades y habilidades, personales y profesionales de quien la ejerce.

La autoridad legal esta trazada por los principios de organización de la empresa y no es tanto la parte que le permita ejercer la fuerza para lograr el desarrollo de trabajo, sino más bien, es la facilidad para establecer un ordenamiento y poder tomar las mejores decisiones; es permitir que el grupo sobre el cual se encamina la autoridad, pueda conducirse organizadamente, hacia el logro de los objetivos empresariales y al mantenimiento de un ambiente que facilite la ejecución armónica de las labores asignadas a cada uno y en definitiva al desarrollo de los individuos como seres humanos dentro de la organización.

La autoridad personal se relaciona con aquellas características y aptitudes individuales que permiten que a determinados directivos se les obedezca, se les respete, y se les acepten sus criterios, mediante el uso de solicitudes, persuasiones o sugerencias, más bien que por el ejercicio del poder y de la autoridad legal.

La autoridad personal surge de la habilidad para conocer profundamente a la gente, de saber entender sus aspiraciones y sus necesidades personales, de saber con exactitud sobre lo que se debe hacer y lo que se debe emprender, demostrando claridad en los conceptos y seguridad en las determinaciones, pudiendo así dirigir a la gente hacia objetivos claros y a la búsqueda de metas concretas que permitan la mayor realización humana y empresarial.

La autoridad personal se solidifica cuando el directivo demuestra profundos conocimientos de su empresa y de su área de trabajo, cuando sabe aplicar los mejores sistemas de administración y este pendiente de utilizar nuevas técnicas y nuevos procedimientos para beneficio de su propio trabajo y de su grupo humano.

El conocer profundamente a la gente implica tener la conciencia y el deseo muy profundo de querer acercarse a ella, de tener la buena voluntad de servirle, ayudarle y conducirla. No se puede conocer a la gente, en sus aspiraciones, en sus anhelos y en sus inquietudes, si no se llega a establecer un clima de familiaridad y de mas informalidad en

las relaciones de jefe a subalterno, que permitan un dialogo tranquilo, sincero, libre del miedo y del temor a las represalias y al abuso del poder.

El conocer la empresa y el área de trabajo implica el haber podido vivir personalmente las experiencias de trabajo y los procesos más importantes, el preocuparse por saber y conocer lo que hacen los demás, de entender las políticas de la empresa y de ubicarse exactamente en la misión que le corresponde cumplir junto con su grupo de trabajo en relación con toda la estructura de la organización.

Aquí podríamos decir que se aplica con mucha propiedad aquello de que "para saber mandar hay que saber obedecer". Nadie puede tener autoridad personal para mandar si no conoce claramente lo que se debe hacer.

### ✓ LIDERAZGO

Si a los conocimientos sobre estos temas, se añade la condición fundamental del directivo de ser el primero, de dar ejemplo como líder del grupo, se lograra obediencia, respeto y rendimiento en el trabajo no por temor, sino por convicción, y por un sentido claro de lealtad y liderazgo.

Según Koontz y O'Donnell "liderazgo es la habilidad de un administrador para inducir a sus subalternos (seguidores) a trabajar con confianza y celo".

Este criterio puede tratar de relacionarlo con el concepto arriba analizado de la autoridad personal. Tanto el liderazgo como la autoridad personal nacen de las características puramente humanas y cualidades intrínsecas de los individuos que, crean mística y que facilitan el proceso de dirección.

El líder actúa al frente de su grupo, dirigiéndolo, facilitando su progreso y desarrollo y señalando las metas y objetivos que se deben realizar. El éxito del líder está en lograr que la gente se entregue a su labor y a la disciplina, sólo valiéndose de su personalidad que le imprime imagen y carisma ante los demás y que con magnetismo especial logra atraer hacia sí la buena voluntad de otras personas.

El problema del liderazgo ya no es una cuestión que se pueda relacionar con la estructura y organización de la empresa, no siempre el líder es el jefe formal dentro de la organización, los líderes surgen a cualquier nivel, a veces encabezando banderas diferentes a las del propio trabajo.

Los líderes naturales pueden causar positivas repercusiones en el desarrollo empresarial, o pueden ser los responsables de traumatismos y dificultades en el adecuado y armónico desenvolvimiento del trabajo. Si la dirección de la empresa cuenta con líderes representativos y los jefes de cada grupo, encaminan su trabajo a través de un liderazgo y de una autoridad personal, el ambiente y progreso de la empresa será positivo y de amplias repercusiones en su desarrollo y crecimiento. Si pasara lo contrario, es decir que los directivos basaran su autoridad en unos principios puramente legales, los líderes naturales tomarían la vocería de la comunidad empresarial y serían las personas representativas del grupo que estarían guiando y conduciendo las relaciones de trabajo, estableciéndose una clara diferencia entre el directivo y los representantes de los trabajadores.

Especialmente en nuestro continente latinoamericano, el trabajador y el empleado medio se han unido alrededor de líderes sindicales, algunos de ellos altamente politizados, otros



mas preocupados por los honores de encabezar la lucha contra el empresario, algunos otros interesados en lograr el privilegio de manejar considerables fondos sindicales y de obtener prebendas que se derivan de su posición y liderazgo, habrá otros, que movidos por su posición justa y equilibrada ante los demás, y por su condición de líderes, estarán preocupados por una equitativa y adecuada relación obrero- patronal.

En todo caso le corresponde al directivo de empresa tratar de lograr que sus trabajadores piensen y actúen favorablemente, con la moral alta, aportando todas sus capacidades y que el cumplimiento de los objetivos empresariales se consigan mediante el esfuerzo individual y la acción creadora del grupo.

Al nivel de cada una de nuestras naciones tenemos los líderes y los caudillos políticos, que con su magnetismo personal y su carisma, pueden impactar mejor a las gentes y movilizarlas detrás de unos programas, de unas ideas y de unos principios.

En nuestro sistema empresarial son muchos los ejemplos de directivos que logran ganarse la confianza, el celo y el entusiasmo de su gente, por la experiencia y la habilidad que demuestran al ejecutar su trabajo y el éxito permanente y probado de sus actuaciones.

Muchos otros casos de liderazgo nos pueden venir a la mente y resultan positivos ejemplos para nuestro propio manejo y dirección.

Los criterios hasta aquí expuestos nos llevan a resumir que la autoridad y el liderazgo son dos conceptos que pueden tener una gran afinidad en cuanto al ejercicio de la dirección. Por un lado, la autoridad legal le da fuerza y poder a la dirección para desarrollar el trabajo mediante unas normas y unas leyes establecidas; la autoridad personal complementa la fuerza y el poder de la dirección haciendo que las normas y las leyes se cumplan por convicción, por conocimiento y por ejemplo; el liderazgo recoge la energía humana para que mediante confianza, entusiasmo y celo se logre la ejecución colectiva y los objetivos y metas individuales y empresariales.

## ❖ DELEGACIÓN Y SUPERVISIÓN

### ✓ ¿A QUIEN SE DELEGA?

De acuerdo con el tamaño de la empresa y la forma como esté organizada, el directivo tendrá una capacidad física, intelectual y psicológica, que le permite por si sólo ejercer la autoridad y tomar decisiones sobre determinados problemas; es decir, será capaz de asumir un volumen y una carga de trabajo específico. Existirá en consecuencia, para cada individuo, un límite de capacidad más allá del cual será imposible manejar con acierto las distintas situaciones que se le presenten; deberá entonces delegar en sus subalternos parte de su autoridad y entregar parte de sus responsabilidades (Entregar la responsabilidad no significa eludirla. El directivo sigue siendo responsable de lo que se le ha encomendado).

Si recordamos un poco los conceptos de organización, la estructura que más frecuentemente resulta es aquella donde la relación entre los distintos miembros va de superior a subordinado constituyendo una pirámide con una cabeza que dirige y planea, y una base que trabaja y participa, con menor autoridad y responsabilidad.

Esta relación de superior a subalterno permite al superior delegar en su subalterno parte de su autoridad legal y hacerle participe solidario de las responsabilidades que implica el ejercicio de la misma; el superior le confía poderes a sus subordinados y estos a su vez entran a ejercer su autoridad hasta el nivel y campo de acción que se les ha entregado.

Por el análisis que ya hemos hecho de lo que es el concepto de liderazgo, se desprende la necesidad de estudiar con mucho detenimiento a quien se le entrega parte de la autoridad legal. Recordemos que el éxito de la dirección en un alto porcentaje se debe a aquellas características y condiciones que le permiten al directivo ejercer sobre su grupo humano una autoridad personal y un liderazgo que despierte lealtad y entusiasmo en el trabajo.

Cuando una persona delega, está entregando una determinada carga de su trabajo, y una autoridad legal específica; al no poder eludir la responsabilidad que le corresponda, el directivo que delega asume los riesgos que se derivan de las capacidades y cualidades de sus subordinados durante el tiempo que ejerzan dicha autoridad.

Para disminuir los riesgos de equivocarse en la delegación, el directivo debe conocer más en detalle las condiciones humanas, intelectuales y morales de los colaboradores inmediatos y entregar parte de la dirección a aquellos que le merezcan confianza y seguridad.

El crecimiento de la empresa, la organización y la estructura que se le dé, indican claramente cuantas áreas se deben establecer y por lo tanto a cuantas personas es necesario revestir de autoridad y entregar la dirección y mando necesario para la marcha adecuada del trabajo.

#### ✓ EL PROPOSITO DE DELEGAR

Es muy frecuente escuchar, de boca de muchos directivos, excelsos comentarios y alabanzas sobre la necesidad de delegar; aceptan en la teoría todos los principios y conceptos sobre la delegación, Pero en la realidad su comportamiento directivo esta reflejando todo lo contrario. No es nada fácil lograr que la gente se desprenda del poder y de la autoridad que han ejercido por algún tiempo, es difícil llegar a convencerse que otros pueden hacer nuestro trabajo con igual o mayor habilidad y destreza que nosotros mismos. El directivo que considera vital e importante su intervención en todos los asuntos de su compañía, aún en los más triviales e insignificantes, recarga su actividad diaria, sus horas y aun sus días de descanso, para poder atender todas las responsabilidades que ha querido asumir. Por otra parte al estar enfrascado con tantos detalles y funciones, el directivo no tiene tiempo para adquirir nuevos conocimientos y perfeccionar su trabajo, planear y fijar objetivos de desarrollo, lo cual conduce a crear inseguridad, y todas sus actividades se van contagiando de una falta de eficacia.

El directivo, entonces, siente temor a verse desplazado por gente nueva y dinámica; teme entregarle parte de su autoridad y responsabilidad, convencido de que en esta forma garantizara su permanencia y estabilidad en el cargo que desempeña.

Su limitación en el estudio de nuevos adelantos y conocimientos lo llevan a pensar que es el único capaz de tomar las mejores y más acertadas decisiones desconfiando, en consecuencia, de las habilidades y aptitudes de los otros. Quiere igualmente sentirse

indispensable y no está interesado en que sus subordinados sepan demasiado de su propio campo.

Basa su importancia en la cantidad de autoridad que tenga y en el número de decisiones que tome y en el volumen de actividades que desarrolle, sin preocuparse mucho de la calidad y eficiencia de las mismas; por eso no puede delegar nada que lo minimice o disminuya ante sus subordinados o ante el conjunto de su comunidad.

Con estas actitudes, los valores humanos, las habilidades y capacidades de subordinados no se pueden poner a prueba y, con frecuencia, estos se desperdician en la empresa, y se destruyen grandes posibilidades. Es muy importante, entonces, revisar con detenimiento nuestra habilidad y disposición para delegar, entregando a nuestros subalternos la confianza y la autoridad necesaria para que actuando libremente tomen las decisiones y asuman con propiedad las responsabilidades encomendadas.

El problema de delegar implica establecer un sistema de supervisión y control. La responsabilidad última le corresponde al directivo y este asume las consecuencias de las decisiones de los subordinados.

La garantía del éxito radica en una adecuada vigilancia y guía, de suerte que se mantenga la información y el control suficiente para saber a tiempo sobre la marcha de la organización.

Esta supervisión resultaría muy fácil si se logra que cada uno asuma las funciones que le corresponden para lo cual es indispensable definir las y cuantificarlas, en términos de niveles de autoridad, de responsabilidad y de atribuciones. Estableciendo objetivos claros, y alcanzables en tiempos definidos, se podrá ejercer una supervisión sobre las metas y logros, que garantice el éxito del trabajo de equipo y el cumplimiento y desarrollo de los planes trazados.

## ❖ **CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN, INNOVACIÓN**

Si pudiéramos representar gráficamente los elementos de la dirección, colocaríamos a la capacitación y formación por un lado, y a la innovación por otro, como dos engranajes sobre los cuales descansa todo el proceso de dirigir y administrar la empresa y que le permite el movimiento y la dinámica de su desarrollo hacia el futuro.

En las anteriores consideraciones, habíamos tratado de comentar algunos aspectos de la dirección que formaban parte de la esencia misma de dirigir: la toma de decisiones, consecuencia lógica de quien dirige; la autoridad, el liderazgo y el mando, características fundamentales para ejercer exitosamente la dirección; la delegación y la supervisión, condición fundamental para que quien dirige pueda dedicarse a las cosas importantes y vitales de la empresa, y pueda desarrollar las aptitudes y habilidades de sus inmediatos colaboradores. Entramos ahora a comentar sobre dos conceptos que forman una parte muy importante de la misión de dirigir: la capacitación y formación de los individuos y la actualización y permanente innovación de la empresa; en ambos casos, el desarrollo de estos dos conceptos depende grandemente de la buena disposición y de los recursos que se destinen y de la importancia que se le dé dentro de la filosofía y las políticas empresariales.

Ambos conceptos tocan directamente con todo el recurso humano de la empresa, motivo por el cual consideramos que son los engranajes que le dan su dinámica y movimiento; no sólo porque permiten el avance y el éxito empresarial, sino sobre todo porque facilitan el desarrollo de los individuos y su aporte cada vez más productivo al logro de los objetivos trazados.

El lograr la mayor eficiencia y efectividad en el trabajo, y luego el poder competir con éxito en el mercado depende directamente de la calidad características y conocimientos de todo el recurso humano de la organización. Este proceso comienza por la selección misma del personal; continúa por la disposición de los jefes a establecer una estructura clara y dinámica y a servir de guías y maestros a sus subalternos; se desarrolla cuando la empresa se compromete con una política y una filosofía clara, para un proceso de capacitación y aprendizaje y los pone en marcha, mediante unos programas perfectamente estructurados y organizados.

El problema del recurso humano y sus habilidades para desempeñar los cargos es algo que ha preocupado a todas las organizaciones del mundo. Para la empresa latinoamericana, el nivel de educación y capacitación de la mayoría de los obreros y trabajadores medios surge como un grave obstáculo para su desarrollo dinámico y su despegue definitivo hacia la tecnificación y el crecimiento.

Sin embargo, el empresario latinoamericano ha comprendido esta dificultad y ha comenzado a crear conciencia sobre la necesidad de dar la formación y capacitación necesaria a sus trabajadores y a establecer un proceso estructurado de desarrollo de su recurso humano.

#### ✓ CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Habiendo garantizado una selección adecuada, se puede pensar en un plan de capacitación y formación, comenzando por la orientación del puesto de trabajo, las funciones que debe desempeñar, los conocimientos y experiencias que puede adquirir hasta la información necesaria sobre todos los aspectos de la compañía.

Al igual que la selección, los programas de capacitación y formación pueden organizarse diseñarse con alta técnica, con asesores, conferencistas, y instructores especializados, que elaboran programas coordinados y estructurados académicamente y que pueden resultar de gran beneficio para la empresa; sin embargo, todo esto requiere una inversión y un costo a veces alto y la empresa no siempre tiene las posibilidades económicas para atenderlo.

Se puede, entonces, establecer un programa de capacitación limitado a los escasos recursos con que se cuente.

El proceso comienza cuando se establece en la empresa y formación una política y un proceso que mantenga a la dirección pendiente de descubrir a los mejores trabajadores, seleccionarlos y prepararlos para que a través de la práctica y de las oportunidades vayan aprendiendo al lado de otros y vayan conociendo por sus propios medios otros sistemas y otros trabajos. El lograr tener claridad sobre cada uno de los puestos de trabajo, no solo en las funciones que se puedan desempeñar, sino en las condiciones, requisitos y habilidades que el cargo erige, facilita enormemente los programas de formación interna e

incluso la posibilidad de una capacitación académica. La instrucción clara e inteligente que se imparta mientras se ejecuta el trabajo, resulta muy buen sistema para desarrollar en un proceso de formación. Es importante, entonces, establecer en la organización el buen espíritu y la buena voluntad de los directivos a enseñar mediante el trabajo, a pensar y crear un reto que estimule a la gente a desarrollar sus aptitudes y sus dotes personales.

El concepto de dirigir es, quizá, la función vital de cualquier actividad humana organizada; se trata de dirigir a personas, a ese conglomerado de seres que forman la organización. Una empresa llegará tan lejos como la quieran llevar las personas que están trabajando en ella. Por esto, en la medida en que se logren encauzar todas las energías humanas en forma organizada y adiestrada, se llegará a conformar un equipo que se vaya acomodando a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

Vale la pena que el directivo latinoamericano reflexione sobre este punto y se trace un programa y una política, que le permita suplir la escasez de mano de obra calificada, y desarrollar el potencial humano de su empresa y conducir esa energía humana adiestrada, al crecimiento y desarrollo de su organización.

#### ✓ INNOVACIÓN

La dinámica de los cambios del mundo, los permanentes avances de la ciencia y de la técnica, aun el impacto de la moda y las costumbres de otros continentes, hacen que nuestro continente se vea permanentemente golpeado por oleadas de nuevas experiencias, asombrosos descubrimientos, extravagantes maneras de vivir.

Este proceso acelerado de cambio, y su influjo en nuestro modo de vivir, ha impactado también a la empresa latinoamericana cualquiera que sea su tamaño. Son ya muy pocas las empresas tradicionales y artesanales que logran sobrevivir a este torrente de innovación y de cambio.

El término innovación podría definirse como la introducción a la empresa de algo nuevo, de algo distinto, ya sea en las políticas, en la filosofía, en los objetivos o en los procedimientos y maneras de trabajar.

De todas formas indica un proceso dinámico que busca nuevas oportunidades, nuevos retos, para enfrentar positivamente los problemas, la competencia y la productividad. La posibilidad de tener mayor éxito en la gestión empresarial, de mantener con vitalidad y dinámica la organización, radica en la facilidad de acomodarse al ambiente cambiante del trabajo y de mantener y promover la innovación con miras a salir de los viejos métodos de artesanos a un sistema de técnica y a eficiencia.

La empresa, o la organización, que no responde a los impactos del cambio y la innovación, que no tiene la fuerza necesaria para actualizarse, muere.

#### ✓ ANTONIO ARIZA ANGARITA Y LA INNOVACION

Antonio Ariza Angarita, había llegado a Chibchacún desde muy niño. Su padre, Joaquín Ariza Angarita, un campesino desamparado, había tenido que rebuscar el sustento con mucha dificultad, como todos los que llegaban a la ciudad, su primera fuente de trabajo

fue la construcción. Allí se inició de ayudante de albañilería; luego pasó de ayudante de carpintería y encontró que fácilmente podía desempeñarse en esta labor. Con sus ahorros montó su pequeña carpintería y sobrevivió con ella.

Antonio Ariza Angarita, era su hijo mayor, su gran colaborador y su inteligente alumno. A él le enseñó lo que había aprendido y, así, en una forma artesanal pasaron de padre a hijo los conocimientos, los procedimientos y las formas de trabajar.

Pero Antonio Ariza Angarita tenía visión del futuro, tenía ambición y no se contentó con los conocimientos que había recibido de su padre, buscó la forma de conocer nuevos modos de trabajar, investigó sobre nuevas herramientas, con sus ahorros fue ampliando su pequeña carpintería, herencia de su antepasado, hasta conformar la industria que hoy sustenta.

¿Qué hizo Antonio Ariza Angarita para crecer tan rápido? Innovar; Innovó en sus equipos, innovó en su sistema de trabajo, innovó en sus ideas, se actualizó, innovó en sus costumbres, innovó en sus conocimientos, se capacitó. La innovación abarca, como ya se dijo antes, todos los procesos, filosofías, políticas, objetivos de la empresa. Se puede estar pendiente de desarrollar procesos mejorados en la forma de trabajar, de fabricar o de servir; con esto se logrará mayor productividad y disminución de costos. Puede también consistir en la modernización de los equipos, en la mayor distribución de la planta física, en la adecuación de las instalaciones, para dar mayor bienestar y seguridad a los trabajadores; esto también repercutirá necesariamente en una mayor productividad y disminución de costos.

El mejorar la calidad de los productos y los servicios existentes, el pensar en introducir nuevos productos o servicios, permite mejorar nuestra posición en el mercado, en la competencia y por tanto les asegurarán mejores ventas y mayores beneficios.

Antonio Ariza Angarita deberá estar atento a nuevos estilos de muebles, a nuevas comodidades para sus clientes, a nuevos equipos, si quiere sobrevivir. Constantemente deberá revisar las formas de trabajar, el ambiente físico, las seguridades de su fábrica, los procesos administrativos, financieros y comerciales, si quiere disminuir costos, aumentar utilidades y competir exitosamente.

Pero todo este proceso de innovación no le corresponde solo a Antonio Ariza Angarita, debe motivarlo en toda su gente, debe patrocinarlo; la prosperidad de su negocio descansa en el esfuerzo creador de todos los niveles de su organización.

El directivo debe establecer políticas que permitan estimular la creatividad, la imaginación y la innovación de su gente, tratar de que el trabajo de cada uno sea realizador y motivante, para pensar en nuevas cosas y en nuevos procesos.

La permanente actualización en los conocimientos y en las fluctuaciones y cambios del mundo exterior, son también herramientas que permiten desarrollar nuevas ideas e iniciativas y acomodar todo este torrente de tecnología y de cambio a nuestras posibilidades y a nuestros escasos recursos.

#### ✓ LAS REFLEXIONES DE ANTONIO ARIZA ANGARITA

Un domingo de esos que no hay mucho que hacer, Antonio Ariza, resolvió hacer un recorrido por su ciudad; ese día, a diferencia de otros días festivos, no saldría con su familia a recrearse en el campo, sino más bien iría por los barrios y conocería más de cerca los anunciados problemas de Chibchacún.

Ese fue un día de sorpresas para Antonio Ariza; su pequeña ciudad había crecido mucho, recorrió los barrios elegantes de la gente acomodada; pasó luego por las viejas casonas, reliquias coloniales de la antigua ciudad y entró en los barrios marginados y obreros y pasó por las pequeñas casas que colocadas simétricamente como un pesebre, formaban los barrios de invasión, vio muchas caras tristes, llenas de esperanzas frustradas y de ilusiones perdidas, muchos niños jugando por las calles tal vez esperando el alimento escaso y haciendo con sus juegos los castillos de sueños y esperanzas cada día menos alcanzables.

Y en todo ese interminable recorrido, Antonio Ariza, recordó a los trabajadores y obreros de su fábrica, trató de identificarlos con muchos de aquellos que veía a su paso, y con la preocupación presente resolvió hacer un análisis de su empresa, de sus trabajadores y de su situación real y económica.

El lunes siguiente muy temprano llegó a su fábrica, recogió la nómina de sus trabajadores, llamó a sus jefes de departamento y comenzó a hacer un análisis de su situación de personal.

Alguien le sugirió que contratara un experto, sin embargo; Antonio Ariza creía que ayudado por un amigo, quien ocupaba una importante posición en una de las mayores fábricas de muebles, podría hacer algo que le permitiera revisar toda su política salarial y de manejo de personal. Su amigo Julián, Ingeniero Industrial y gerente administrativo de muebles Incacun S.A. le hizo un pequeño plan de trabajo a Antonio Ariza; en primer lugar le explicó que en los libros y estudios sobre administración aparecían métodos y sistemas muy interesantes para el tratamiento salarial y de manejo de personal.

Con una metodología especializada es posible elaborar el manual de funciones para cada uno de los cargos, en donde deben aparecer las funciones periódicas, las funciones esporádicas, las funciones diarias, los niveles de autoridad y responsabilidad, los requisitos académicos, de experiencia, de habilidades, etc. necesario para desempeñar el cargo adecuadamente.

La descripción detallada del puesto, proporciona la mejor información para poderlo calificar o evaluar y esto permite entonces darles a todos los cargos, una ordenación y de acuerdo con el grado importancia se le asigna un salario. Sin embargo, Julián consideró que la aplicación exacta de toda esta metodología era muy poco práctica y funcional para una empresa de las características y del tamaño de Muebles Potosí, y resolvió más bien acomodar a la mediana fábrica de Antonio Ariza todo estos conocimientos, ampliamente aplicadas y difundidos en las empresas desarrolladas y de gran tamaño.

#### **El programa de Julián se basó en 6 puntos:**

Antonio Ariza debía establecer una lista de los cargos de toda su empresa, y debía, junto con sus jefes de departamento, tratar de establecer que cargos eran más importantes por la responsabilidad, por los requisitos de habilidad y preparación, experiencia y

capacitación que el cargo exigía y, en fin, por el criterio ya establecido, entre su grupos de directivos, de cual cargo podría ser más importante que otro.

Julián le manifestó que una forma adecuada para lograr un manejo salarial más justo era comparar los sueldos que se pagaban en Muebles Potosí con los sueldos de otras empresas similares, para esto, logró averiguar algunos salarios representativos de otras fábricas de muebles y las complementó con los datos de su compañía Incacun S.A.

Con la clasificación de los cargos y con el promedio de los sueldos de otras empresas, era posible tratar de hacer un ordenamiento por importancia de cargos.

En esta forma ya podía tener una herramienta que le permitía a Antonio Ariza conocer su situación actual de salario, para luego definir una política de reajustes salariales para aquellos cargos cuyos sueldos estuviesen muy apartados del promedio.

Además también, le permitiría establecer una política de alimentos para todo su personal, que estuviese de acuerdo con los planes presupuestales de ingresos, egresos y utilidades.

Ya que las recompensas y los incentivos debían ir a los mejores, Julián sugirió tratar de hacer una evaluación de su personal.

La forma propuesta más adecuada, fue la de evaluar con sus jefes inmediatos, a cada trabajador, teniendo en cuenta como lealtad, disciplina, rendimiento, deseo de superación, conocimientos, antigüedad, etc. Con esta evaluación surgiría el plan de aumentos para el período determinado (semestre o año) y se establecería un procedimiento para el manejo salarial en el futuro.

Como una forma de incentivar a los trabajadores, Julián propone estudiar la posibilidad de unos beneficios adicionales con base en el volumen de producción, es decir, que cada trabajador pueda tener una bonificación adicional por cada mueble que produzca y se venda.

Para dar un paso de mayor avanzada, Julián sugiere mediante un estudio detallado de la situación de la empresa y de acuerdo con las perspectivas presupuestales, establecer una política de beneficios que incluya préstamos para vivienda, préstamos por calamidad doméstica, para educación, capacitación y otros posibles que logren incentivar a los trabajadores, todo ajustado a las posibilidades económicas y de desarrollo de la empresa.

Todo estos planes, que básicamente se encaminan a satisfacer las necesidades fisiológicas y seguridad, deben ir acompañados con sistemas motivadores, para satisfacer las necesidades sociales, de reconocimiento y autorealización; por eso Julián plantea un cambio fundamental en la filosofía y en la concepción misma del trabajo gerencial de Muebles Potosí.

En primer lugar, los estilos de dirección deben ser más informales, esto significa que la relación jefe - subalterno, debe estar rodeada de una mayor comunicación cara a cara, con diálogos respetuosos y sinceros, logrando que las cuestiones relativas al trabajo se cumplan más por convicción y deseo de hacer progresar a la empresa que por ejercicio de la autoridad.



El hacer que el trabajo se vuelva agradable significa que cada uno lo encuentre interesante, pero además que todo el grupo conozca y se interese por el trabajo y las inquietudes de los demás.

Julián sugiere organizar una administración por “grupos primarios” y por objetivos así:

Los lunes de cada semana Antonio Ariza debe reunirse con sus jefes inmediatos (primer grupo primario); A su vez cada quince días cada jefe se reúne con sus inmediatos colaboradores (cada departamento forma un grupo primario.) El objetivo de la reunión es lograr intercambiar ideas sobre los planes de trabajo de cada área, sobre el cumplimiento de los objetivos, sobre los problemas y las soluciones a los mismos, sobre las nuevas ideas y como complementarlas. Estas reuniones, cuya duración no puede especificarse, son la mejor oportunidad de escuchar a todo el personal, de comunicarse adecuadamente y de lograr dentro del respeto adecuado la mayor familiaridad e informalidad posible.

Con estos grupos se controlarán periódicamente los planes trazados en el cronograma de actividades, como también será posible que cada uno autocontrole la ejecución de sus planes y responda ante su grupo por sus actividades.

## ❖ ESTILOS DE DIRECCION PARA UNA NUEVA GENERACION

### ✓ PENSANDO EN EL FUTURO

Hasta aquí hemos tratado en una forma sencilla y simple, de dar algunas ideas que podrían resultar fácilmente aplicables en muchas de nuestras pequeñas y medianas empresas latinoamericanas.

Tenemos que reafirmar que nuestras empresas de cualquier tipo y tamaño, sufren en este momento un proceso de cambio, que el hombre mismo se siente impactado por la innovación y la tecnología, la cual necesariamente lo coloca en una situación de expectativa y de inquietud.

Vale la pena pensar en el futuro del hombre latinoamericano, en el futuro de sus empresas, de su sociedad y de su costumbre, estamos permanentemente influidos, no podemos evitarlo y por lo tanto debemos esperar nuevos e importantes cambios debidamente preparados y dispuestos a aceptarlos.

Es evidente que no podemos pensar en asimilar los grandes avances del futuro, si en este momento ni siquiera nos hemos acomodado a las actuales situaciones del mundo. Por eso es necesario antes de proyectar y pensar en lo que pudiera en el futuro y en especial en nuestras empresas, ir acomodando nuestros sistemas de administración y gerencia, a los conocimientos e ideas expuestas en esta serie “ a su alcance”, que intenta ser una guía actualizada para el empresario medio latinoamericano.

Si revisáramos la situación de dirección en América Latina, tendríamos que concluir que todos los impactos producidos por los grandes avances tecnológicos y científicos nos venían llegando en el pasado lentamente y con algunos atrasos; en las últimas décadas las empresas latinoamericanas se han procurado por acomodar más rápidamente las innovaciones de toda índole y obviamente, han procurado estar en la avanzada en los aspectos de administración y gerencia.

América Latina, tradicionalmente campesina, ha despertado a un gran proceso de industrialización. Los impactos de la depresión de los años 30; posteriormente la segunda guerra en la década de los años 40; las consecuencias de los grandes avances científicos producto de la guerra y cosechados en los años 50; La iniciación de la era espacial; los grandes cambios en el concepto de la autoridad por los años 60, en la revolución radical los Estados Unidos y los disturbios estudiantiles; la guerra de Vietnam y la llegada del hombre a la luna; por último los efectos de la década de los años 70 producidos por la participación más activa de los gobiernos en las actividades de las empresas, en sus relaciones laborales, de mercadeo y de seguridad, han influido en forma directa en toda Latinoamérica.

Estamos ante una generación que es más idealista e informal, poco preocupada por los problemas, con un nuevo sistema de valores y un nuevo concepto de la autoridad, deseosa de tener éxito y de saber con claridad qué hacer y a dónde dirigirse.

Se deberá afianzar en la dirección el sistema de trabajar por objetivos y de impartir en todos los niveles de la organización el sentimiento de participación y de compromiso, estableciendo altas metas y utilizando permanentemente un lenguaje de éxito.

Para lograr el compromiso de las gentes es necesario que uno posea amplios conocimientos sobre sus funciones, su empresa y su grupo de trabajo; Para esto, se hará énfasis en la organización de equipos que se comprometan en la dirección y en la toma de decisiones de la empresa. El proceso de capacitación y de desarrollo humano será cada vez más obligante y se deberán impulsar y establecer más programas que verdaderamente motiven a todos los estamentos de la empresa, a hacer un verdadero compromiso con la educación.

La utilización cada vez mayor de equipos automatizados y en algunas cosas la facilidad de acceso a las computadoras, obligan a la dirección, a conocer algo sobre estas novedades y actualizarse un poco para que se tenga un criterio claro sobre estos asuntos, que en un momento dado pueden resultar de gran beneficio para la empresa.

Muchas cosas más podríamos tratar de proyectar para el futuro, sin embargo, nos extenderíamos en algunas consideraciones que de antemano no van a suceder, al menos para las empresas medianas y pequeñas, sus recursos y sus características le impedirían su aplicación y desarrollo.

Los directivos Latinoamericanos conocen bien su papel, solo necesitan tener la buena voluntad de mejorar sus conocimientos y de aceptar las nuevas técnicas y los nuevos criterios administrativos para aplicarlos y acomodarlos a sus empresas y así lograr competir con éxito, crecer con fortaleza y desarrollarse con empuje.

Si el empresario directivo latinoamericano acepta la condición cambiante del mundo y piensa en el futuro de su empresa, proyectándola a corto, mediano o largo plazo, deberá preocuparse por darle la dinámica y la vitalidad que requiere para actualizar y acomodarla permanentemente, de tal suerte que su forma y su estilo de dirección se encaminen al desarrollo de su empresa y de su gente.