

# Reflexiones Organizacionales

## REFLEXIONES DE AÑO NUEVO

Al iniciar un nuevo año y la segunda década de este siglo XXI, además de desearles que sea un año de logros, satisfacciones y felicidad, quiero proponerles que respondamos a una pregunta: de lo que tenemos, ¿qué queremos conservar?

Tradicionalmente, el inicio del año lo comenzamos a vivir con intenciones, proyectos y sueños; es decir, buscamos construir y lograr algo nuevo que mejore nuestra vida y la de aquellos con los que la compartimos.

Si nos preguntamos: ¿sobre qué construiremos lo nuevo de tal forma que sea sólido? La respuesta que puede sonar más lógica es construir alrededor de lo que conservamos.

Por otra parte, Peter Drucker nos dice que es mejor concentrarnos en nuestras fuerzas que en nuestras debilidades. Si reflexionamos sobre este punto resulta, hasta cierto punto evidente, que concentrarnos en nuestras debilidades no permite desarrollar nuevas formas de acción poderosas.

Las implicaciones de lo anterior no son menores y mi invitación aquí es a identificar, tanto a nivel personal como de la organización, en qué somos realmente buenos, que sabemos hacer bien y, entonces, trabajar en la mejora de las fortalezas.

La recomendación de Drucker para identificar las fortalezas es hacer un uso extensivo de la retroalimentación para determinar la brecha entre lo esperado y lo logrado.

De lo anterior surgen, tanto las fuerzas como las debilidades. Para hacerse cargo de éstas, el proceso es: dejar de hacer aquello para lo que no somos buenos y, encontrar a alguien que tenga fortalezas para hacerlo. Esto significa unir fuerzas.

Se requiere mucho más energía para pasar de la incompetencia a la mediocridad que para pasar de un desempeño de primer nivel, a la excelencia.- [P. Drucker](#).

### La administración y sus acertijos(\*)

Herry Mintzberg, en su libro *Managing*, nos presenta una serie de acertijos que nos ayudan a mirar, desde una perspectiva diferente, el arte de administrar.

El autor inicia su exploración seleccionando tres preguntas difíciles, planteadas, entre otras, por McCall y colegas en el ya lejano 1978; estas preguntas son:

- ¿Por qué nuestros administradores no tienen una perspectiva amplia? Parecen actuar más como bomberos en lugar de prevenir el fuego.
- ¿Por qué no delegan más?
- ¿Por qué la información no pasa a través de la jerarquía?

Mintzberg arguye que estas preguntas permanecen porque están enraizadas en un conjunto de acertijos básicos, divididos en cuatro grandes áreas.

A continuación los transcribo e incluyo algunos comentarios breves.

#### Acertijos del pensamiento

*El síndrome de la superficialidad.*- En un mundo competitivo que genera alta presión, ¿cómo ir a profundidad en los temas relevantes?

*El predicamento de la planeación.*- Si el trabajo de la dirección es tan frenético, el punto no es solo cómo planear y diseñar estrategias sino cómo, cuándo y sobre qué pensar.

*El laberinto de la descomposición.*- De acuerdo a [Carlos Llano](#), una de las labores básicas de la dirección es la síntesis; entonces, ¿cómo sintetizar en un mundo descompuesto por el análisis?

#### Acertijos de información

*El dilema de la conexión.*- La pregunta central es cómo mantenerse informado considerando que quien administra no está en contacto directo con lo administrado.

*El dilema de la delegación.*- La dirección es un acto personal; entonces, ¿qué significa delegar y cómo hacerlo si mucha de la información relevante es personal, oral y, algunas veces, privilegiada?

*El misterio de la medición.*- El misterio radica en la confianza que quien administra tiene en la medición de lo administrado.

#### Acertijos sobre las personas

*El enigma del orden.*- Este enigma está basado en la pregunta: ¿Cómo ordenar el trabajo de otros cuando el trabajo de administradores, por naturaleza, desordenado?

*La paradoja del control.*- Siguiendo con el esquema de preguntas, la correspondiente a este punto es: ¿Cómo mantener el necesario estado de desorden controlado si el propio jefe está imponiendo orden?

*El embrague de la confianza.*- ¿Cómo mantener el suficiente nivel de confianza sin ser arrogante o ingenuo? A veces, llegamos a creernos héroes.

#### Acertijos de la acción

*La ambigüedad de la acción.*- Nuestro mundo organizacional es complejo y lo percibimos desde lo que somos; entonces, ¿cómo actuar decisivamente en este mundo?

*El enigma del cambio.*- En las reflexiones de año nuevo (ver columna izquierda), hablamos de identificar lo que deseamos mantener. Esta pregunta es importante porque tenemos que lograr la continuidad y el cambio; el cambio es básico ya que es lo que nos permitirá, si es el adecuado, adaptarnos al medio.

#### Acertijos globales

*El último acertijo.*- Este acertijo representa el reto global de la dirección: ¿cómo es posible que la dirección haga frente a todos estos acertijos concurrentes?

*El acertijo de Mintzberg.*- La tarea en este acertijo es reconciliar el hecho que, mientras todos los acertijos pueden plantearse de forma separada, al final todos parecen ser el mismo.

Mintzberg concluye que estos acertijos, paradojas, dilemas y predicamentos son irresolubles y deben permanecer ya que son la esencia del arte de administrar.

Podemos aliviarlos pero no eliminarlos, podemos reconciliarlos pero no resolverlos. La invitación que les hago es darle un tiempo a cada uno de ellos para identificar la forma en que se presentan en su propia organización y, así, al menos, podrán tener una visión más completa del reto que enfrentan. ¡Feliz Año 2011!

[Rodolfo Loyola](#)

(\*) Para los fines de esta reflexión, considero indistintamente los términos administración y dirección