

#### ABSTRACT

This research seeks to better understand the origins and guiding ideas of business management. It identifies the most relevant background issues of business administration (the first and second industrial revolutions). In addition, it deals with the leadership style developed by top level management in organizations. It also highlights the nature of the current organizational structure and concludes by emphasizing the creation and management of change as the core activity of business leaders.

#### KEY WORDS:

management, history, organization, top management

#### RÉSUMÉ

Le présent travail de recherche vise à renforcer les origines et les idées recommandées qui donnent la vie à la direction d'entreprises. Identifie les antécédents plus pertinents de la direction des entreprises (la première et deuxième révolution industrielle). Aussi, traite de la tâche que la direction développe par l'intermédiaire des cadres dans les organisations; en outre, il souligne la nature du travail actuel, pour enfin souligner dans la création et la gestion du changement dans l'activité centrale de la direction d'entreprises.

#### Mots clés:

adresse, l'histoire, organisation, la gestion des personnes.

# Un enfoque historiográfico de la dirección organizacional conlleva a una mejor comprensión del quehacer y gestión social de la empresa

A historiographic approach to organizational management leads to better understanding of the company's work and performance

PADILLA-CASTILLA AMALFI  
Universidad de Cartagena  
Colombia  
apadillac1@unicartagena.edu.co

MAYORCA-CAPATAZ ELIECER  
Universidad de Cartagena  
Colombia  
eliecermayor@hotmail.com

“La historia nos enseña que los hechos del hombre, nunca son definitivos, la perfección estática no existe, ni un insuperable saber último “

*Bertrand Russell.*

#### RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca profundizar los orígenes y las ideas orientadoras que dan vida a la dirección de empresas. Identifica los antecedentes más relevantes de la dirección de empresas (la primera y segunda revolución industrial). También, trata de la tarea que la dirección desarrolla por intermedio de los directivos en las organizaciones; además se resalta la naturaleza del trabajo actual, para finalmente enfatizar en la creación y gestión del cambio como la actividad central de la dirección de empresas.

#### PALABRAS CLAVE:

dirección, historia, organización, alta dirección.

## INTRODUCCIÓN

La génesis de la dirección de empresas constituye para el presente trabajo un análisis sobre la Revolución Industrial en Gran Bretaña, aunada a la necesidad de hombres debidamente preparados para dirigir la nuevas industrias y empresas comerciales que florecían, y que incita fijarse en la palabra dirigir (García, 1994:24). Para el estudio se partió de la vivencia de los hombres en la sociedad, la necesidad y búsqueda de alguien que los dirigiera y la contribución de la Revolución Industrial, tomando las concepciones clásicas de Taylor y Fayol, luego se ha hecho una referencia más amplia a los aportes de Peter Drucker, Jack Duncan y Pollard, quienes han contribuido mucho con sus aportes a proporcionar una perspectiva de la evolución histórica. Además se resalta la importancia de entender el desarrollo de la persona humana, como aquel ser que sufre siempre una transformación radical al estar inmerso en cualquier situación colectiva. Por ello, el objetivo es aumentar mantener en los lectores potenciales: los directivos y estudiantes que hoy día y los que en el futuro, serán los responsables de la dirección de las organizaciones, el conocimiento del pasado que ayude a potenciar el efecto de los elementos esenciales (cambio, aprendizaje, e innovación) para fomentar una mejor gestión de las personas no solo para la consecución de resultados, sino la adecuación permanente al entorno complejo como el actual para que perduren las organizaciones.

## ANTECEDENTES

La vivencia de los hombres en sociedad, desde las primitivas familias de las cavernas hasta las complejas colectividades nacionales del siglo XXI, ha buscado y hallado quien los dirija. Entre los escogidos,

los han habidos buenos, regulares y malos directores, que en base a la comprensión de los procesos de dirección; unos fomentaron el progreso, y otros han conducido en direcciones desafortunadas; pero siempre ha habido dirigentes. De esta manera, el hombre reconociendo la importancia que tiene el problema de la dirección, se ha esforzado en resolverlo: estudiando y filosofando entorno a él, y ha propuesto muchas soluciones empíricas (Haiman (1965:13 a 23).

Al respecto Peter Drucker (1983:9), relaciona el desarrollo de la dirección con la presencia de una sociedad de organizaciones, en donde las tareas sociales que se atribuían antes a la familia, el hogar, la granja y el taller, desde suministrar bienes y servicios hasta la educación, el cuidado de los enfermos y los ancianos, se realizan hoy cada vez más a través de las pequeñas medianas y grandes organizaciones. Esas organizaciones, bien sean empresas industriales, comerciales, de servicios, hospitales, escuelas, y universidades, se proyectan como el mejor laboratorio a nuestro alcance para el estudio de la dirección y el instrumento forjador del progreso humano con miras a lograr la continuidad (Greenewalt, 1959:19). De este modo, los directivos pasan a constituirse los grupos dominantes de nuestra sociedad.

Dentro de ese marco han habido muchos directores y organizaciones, que como congregación de seres humanos y, en la medida que se tornan más complejas, es cada vez mayor la necesidad de dirección; es decir, se dan los pasos iniciales de reconocimiento, aportación y formación para la vida y el ejercicio del trabajo directivo, a tal punto que se ha convertido en un tema que tiene un cierto halo de magia y de encanto (Fieder y Chemers, 1985:7).

Desde luego que no se trata propiamente de procesos de cambios sucesivos articulados que buscaban configurar una personalidad coherente para el trabajo directivo, puesto que un consejo acertado por importante que sea no constituye un campo de estudio, ni había una disciplina de la dirección (López, 2005:54). De esta manera, los orígenes del pensamiento directivo no fueron puestos cuando las personas empezaron a hacer dirección, se realizó su fecundación, en estudio literal, sobre el suelo de la historia humana, cuando las personas empezaron a poner sentido a lo que se estaba haciendo (Duncan, 1991:7), progresando como arte, gracias a haberse adquirido y registrado la experiencia humana (Forrester, 1981:1). Es decir, la dirección como disciplina comenzó cuando se empezó a sistematizarla, a codificarla y a desarrollar prescripciones para su mejor realización

Desde esta perspectiva Pollard (1987:89), en el estudio de la génesis de la dirección de empresas, señala su surgimiento entre los encargados de las haciendas agrícolas, los empleados de las oficinas de los comerciantes y los *viewers* de las minas de carbón. En su opinión, la hacienda agrícola inglesa del siglo XVIII, es el más antiguo ejemplo. Destaca así mismo, el importante papel desempeñado por los administradores que vigilaron la rentabilidad de las haciendas a pesar que sus conocimientos eran más técnicos que directivos, pero que sin dudas se ocuparon de mantener la disciplina y asumir responsabilidades de la organización

En este sentido Drucker (1978:413), señala que en la práctica administrativa, la dirección fue la primera área abordada sistemáticamente mucho antes que Taylor se ocupase de la organización del trabajo, y Fayol desarrollara el primer diseño siste-

mático sobre la organización. Así las cosas, y con el propósito de evidenciar la dirección como función y estructura, señala a George Siemens en Alemania, entre 1870 y 1880, en el diseño de la organización y dirección del Deutsche Bank. En este proceso y durante el periodo en mención, Siemens, organizo una dirección superior nacional y crea el equipo directivo en la estructura organizacional del Banco. Es decir, Siemens, formó el pequeño elenco profesional de dirección con la capacidad de adoptar y hacer ejecutar las decisiones con respecto al banco (Ibíd., 415)

De igual manera, la literatura sobre la administración menciona la aparición del ferrocarril transcontinental en Estados Unidos, durante la década de 1870, en donde se creó por primera vez la necesidad y la conciencia de la administración, cuyo problema era la organización y coordinación de operaciones (Drucker 1986:10). Estos dos hechos, uno en el continente europeo (Deutsche Bank) y el otro en América (ferrocarril transcontinental), sientan las bases para el progreso de la dirección. Por ello, estudiosos como Peter Drucker (1978:10), entre otros, afirma que el boom de la administración y la dirección de empresas se produjeron en los años que median desde el final de la segunda guerra mundial y la crisis del petróleo en 1973, ante todo, la búsqueda de lograr un alto desempeño en la industria manufacturera norteamericana, que durante la guerra, cautivó la atención.

Para Duncan (1991:11), la dirección de empresas modernas tiene su enfoque inicial en Inglaterra y Escocia, con la Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII en Gran Bretaña. Durante este periodo, fueron establecidas las condiciones necesarias para una evolución eventual del pensamiento directivo, entre ellos: la ener-

gía de vapor crea el potencial de la Revolución Industrial, y los grandes mercados en masa que la hicieron necesaria; siendo evidente en América del siglo XIX, que después de la segunda guerra mundial los Estados Unidos, fueron ferrocarrilados, la población aumentó y demandó más productos y máquinas; como consecuencia se desarrolla el mercado a gran escala y con ello la infraestructura de transporte que demandó más trabajadores para resolver el problema de la producción.

Con la Revolución Industrial se forma una clase trabajadora que Marx, denominó proletaria, cuya principal característica y función es la concentración de personas en las poblaciones industriales (Seabrook, 2003:23). En esa medida sugiere que la actividad industrial conllevó profundos cambios demográficos: aumento de la población en los centros industriales urbanos y disminución en el campo. Gran Bretaña por ser el primer país industrializado, fue el primero en convertir su sistema de clase en un modelo que después fue común en todas las sociedades industriales: un estrato superior de élites tradicionales, una creciente clase media empresarial, una clase trabajadora y por debajo de ellos muchos pobres sacrificado por la industrialización. Así pues la Revolución Industrial estaba destinada a alterar la jerarquía social, también a eclipsar el antagonismo creado entre la vieja aristocracia de las clases terratenientes y la clase de los empresarios (Cocho, 1980:12)

De igual manera, la productividad a gran escala se hizo una necesidad y ello requería de mayores factorías que a su vez, demandaron inversiones de capital, maquinaria y personal especializado haciendo evidente la dirección de empresas, como el impulso ubicuo del hombre a hacer previsible su medio ambiente laboral (North,

2007:32). De esta manera, la fábrica, la producción en masa, los grandes mercados y una abundancia de trabajo crearon la necesidad que alguien o algún grupo coordinaran todas las diferentes actividades dentro de un impulso unificado de dirección (Drucker, 1978:71). Según Fieder y Chemers (1985:11), se trata de cómo lograr que la gente coopere en una tarea común con el propósito de alcanzar una meta colectiva, que ha sido siempre el gran problema para la humanidad

Por otro lado, a lo largo de la Revolución Industrial tanto la sociedad inglesa como la norteamericana asiste al nacimiento de una multitud de asociaciones científicas que también demandan la función de dirección para el hacer de la ciencia, tales como: el Colegio de Artes y Ciencias en Manchester 1781, la academia de Manchester en 1786, el Centro de Sociedades Científicas y la Sociedad Americana de Ingenieros (Asme) en Estados Unidos (Cocho, 1980:28)

Para la Academia de Dirección de Empresas, el punto de partida de la dirección fue la reunión de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (Asme), en donde Henry Towne en 1886, presentó la ponencia *El ingeniero como economista*, y en ella reclamaba el reconocimiento de la dirección de talleres, como arte práctico similar al de la ingeniería. Su pretensión fue esencial para el reconocimiento, impulso y desarrollo de un cuerpo de literatura y la formulación de ciertos principios normativos (Duncan, 1991:3), para tal efecto, los ingenieros deberían implicarse no solo en la eficiencia técnica, en considerar los costos y rendimientos, sino preocuparse también por la rentabilidad y resultados de las decisiones y beneficios. Petición que fue acogida por Frederick Taylor, que impresionado por los conceptos de Henry Towne, lo toma como fuente de inspiración para experimentar

métodos orientados a alterar la forma de dirección de las empresas de la industria americana (Hicks, 1980: 43)

Este hecho, convierte a la ingeniería en disciplina madre de la dirección de empresas; por lo cual su legado nunca debe ser olvidado, ni ignorado. De ello, se resalta el aporte de las sociedades de ingenieros a través de los foros para la discusión de las ideas de gestión. Es decir, los ingenieros fueron los primeros en aplicar su arte su ciencia y profesión a la empresa (Duncan, 1991:47 y Hicks, 1980: 43). Ahora bien, la aplicación de ciencia a la ingeniería, permitió a los profesionales ingenieros ganar estatus significativo (Ibíd., 50). Este precedente se hace extensivo a la dirección de empresas en el sentido de que si había de adquirir un estatus profesional, tendría que aplicar métodos científicos al estudio y práctica de la organización.

Por otro lado, si la dirección fuese reconocida como ciencia aplicada razonaban sus promotores, sería aceptada como un campo de estudio legitimado. Ese fue el impulso de la invocación de Henry Towne y una de las razones pioneras por la que, la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos fue seleccionada como foro de discusión (Ibíd., 47). Al respecto Drucker (1978:21), señala que la dirección no puede ser nunca una ciencia exacta; tampoco es una cuestión de intuición o habilidad natural, dado que sus elementos esenciales pueden organizarse sistemáticamente y son susceptibles de ser aprendidos por cualquiera que esté normalmente dotado. Es decir, la dirección es una práctica, antes que una ciencia, aunque contiene elementos de ambas, y se reflejan en especial en el conocimiento y en los resultados

De esta manera, el significado de la ciencia en la dirección de empresas exige la

referencia inmediata de Frederick Taylor, quien tuvo la visión de cómo la ciencia podía mejorar la reputación y al mismo tiempo la práctica de la dirección. Esta distinción estaba reservada para Taylor y para otros ingenieros como Gant, Cooke y Clark que trabajaron en la formación temprana de la dirección científica y en el movimiento de la eficiencia (Duncan, 1991:50). Ello hace pertinente afirmar que la dirección de empresas surgió como respuesta a una demanda de aplicación de métodos científicos a los problemas del sistema de fábrica; por ello, al ser reconocida la ciencia desde los tiempos de Taylor, como la única orientación real para obtener legitimidad y profesionalismo, su importancia se hace un tema recurrente en la dirección de empresas

De igual manera Cocho (1980:5) señala, la ciencia que académicamente se suele enseñar se presenta ahistórica y extraña a toda motivación socioeconómica, en donde multitud de conceptos básicos, sobre los que se estructura el saber científico se vuelven incomprensibles al desaparecer el marco histórico que le dio su origen. Por ello sugiere, pensar en la relación que hay entre la ciencia y las condiciones históricas, económicas, políticas e ideológicas, que le facilitan su origen para su comprensión y evitar ser una simple relación de anécdotas personales referentes a los supuestos genios individuales que al margen de su propia época, hubieran igualmente podido desarrollar el conocimiento científico

De otra parte, Jay Forrester (1981:2), señala que la búsqueda de una base científica para la dirección se remonta por lo menos hasta los comienzos del siglo XIX, y ha progresado merced a la simplificación del trabajo y al control estadístico de la calidad; se ha extendido a las actividades de

investigación que se realizaron después de la segunda guerra mundial, haciendo que el sistema empresarial alcanzara grado de complejidad, y la dirección en su utilidad desarrolle métodos efectivos para el análisis de las principales interacciones entre los componentes principales de una empresa y su medio (Ibid.,8). Lo anterior, señala el interés en la administración y dirección como práctica, disciplina y también como foco de preocupación social, económica y ética para que comenzara a traer creciente atención en todos los países del mundo, quizás con la única excepción de China.

Ahora bien, antes del año 1945, aunque había gerentes y directores de grandes compañías que se habían interesado por estos temas, para muy pocos habían pasado de ser un mero pasatiempo. Al respecto Villegas (2004:6), sostiene que el mundo está ávido de dirigentes, y cualquiera que se proponga, a partir de unas condiciones personales mínimas, puede serlo. Lo importante es querer con muchas ganas, con tantas, que no importen el horario ni los sacrificios, sino estar dispuestos a asumir los retos y compromisos, dedicar tiempo a buscar información que le permitan explorar oportunidades y definir estrategias.

Además, en el fascinante diálogo entre Drucker y Nakauchi (1997:143), sobre Asia, podemos apreciar los aportes que el directivo para recibir tal calificativo debe tener la capacidad de ejercer una influencia decisiva en la vida de las personas. Para ello, tiene que ser una persona educada, capaz de manejar el cambio organizacional y alcanzar la estabilidad continua. En ese sentido, para llegar a ser directivo y seguir siéndolo, tiene que asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje continuo y de su propio proceso de desarrollo, lo mismo que de las personas comunes y corrientes.

Estos antecedentes históricos, resaltan que la realidad sobre el cual actúan las personas para el trabajo directivo es la empresa (en términos más generales, organizaciones humanas), cuya especificidad radica en que su sentido es la realización de una actividad concreta (Corcuera, 2001:13). Por ello Drucker (1978:9), destaca que la administración empresarial es el modelo de referencia por excelencia, y la empresa fue cronológicamente la primera institución moderna. Desde la aparición de los ferrocarriles y los bancos universales como grandes empresas a fines del siglo XIX; la empresa fue inequívocamente una institución nueva y distinta más que el desarrollo de otras anteriores, como era el caso de los organismos oficiales, las universidades, los hospitales y las fuerzas armadas.

Una empresa puede ser concebida como el sistema de hacer dinero para unos accionistas. Sin embargo, en la actualidad, viene teniendo a instancias de la sociedad, unos objetivos mucho más globales y complejos que, han dejado de verla como un mero instrumento de hacer dinero. Por ello, la empresa hoy se concibe como un sistema de cooperación de diversos colectivos, integrados por: directivos, inversionistas, empleados, y sus legítimos representantes, proveedores, clientes, consumidores, comunidad local, el ambiente, ecologistas, futuras generaciones y cualquier otro elemento en el cual influya la empresa y del que dependa para sobrevivir (Vásquez y Montolio 2003:37). De hecho, reconocer tales necesidades tiene significativas implicaciones en la forma en que se dirige una empresa (Garfield 1992:15)

La empresa como cuerpo colectivo representa la institución más influyente del mundo, en donde los hombres van a construir el futuro porque la realidad concreta así lo exigirá. Además, en ella se encuentra

la esperanza de realizar cualquier tipo de cambio determinado por las interrelaciones de las personas que la integran, con sus modos de trabajar y los valores que configuren los directivos en sus decisiones. Para su realización es definitiva la iniciativa individual de todos aquellos que participan en la dirección de las empresas: desde el consejo de administración hasta el último supervisor (Pérez López, 1997:28). Por ello, todo esfuerzo por conocer una mejor realidad del trabajo directivo, es fundamental no solo porque ayuda a explicar cómo y por qué actúan los directivos, sino porque si la teoría está bien fundamentada tendrá finalmente, una buena y mayor aplicación práctica (Corcuera 2001: 14)

Para Llopis (2009:14) la dirección tiene que ver fundamentalmente con personas, y precisamente su esencia radica en cómo gestionar esas personas, como motivarlas y como suministrar unas buenas prácticas donde se encuentran las verdaderas raíces tanto de la ciencia como el arte de la dirección. Al respecto (Vásquez y Montolio 2003:37), argumenta que hacer negocios no es lo mismo que dirigir personas; los negocios requieren capacidad estratégica; en cambio la dirección de personas requiere habilidades directivas. Por ello, el arte de dirigir consiste en aunar unos intereses de diversos colectivos no necesariamente coincidentes, al menos en el corto plazo con el propósito de alcanzar una meta colectiva

### **El concepto de dirección**

La palabra dirección en su sentido más amplio, significa el proceso por el cual un individuo dirige, guía, controla o influyen las maneras de pensar, sentir o comportarse de otros seres humanos. Esta influencia puede ejercerla por medio de sus obras (libros, pinturas inventos) o por el contacto

personal. La primera se considera dirección indirecta, intelectual o creadora y de ella participan los sabios, los artistas y los escritores cuyas obras influyen profundamente en los demás (Haiman, 1965:14). La dirección directa, por contacto personal, se realiza casi siempre por medio de la palabra. A este respecto, Koontz y O'donnell (1975:295) señalan que la dirección es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual los subordinados, pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa

Por lo tanto, la dirección tiene que ver con la influencia de una persona en otros o sobre un grupo, situación que implica un propósito por parte del dirigente (Terry, 1980:460) para guiar, enseñar, proporcionar información necesaria para sus labores, revisar sus trabajos y métodos, tomar acciones que le permita la mejor realización (Urwick, 1954:86). Es decir, un esfuerzo que el directivo realiza para orientar o dirigir el comportamiento de los demás hacia un fin concreto. Es un proceso de acción recíproca, en donde se pueden cambiar los papeles de dirigente y dirigido, para ello tiene que haber en los dirigidos, una reacción favorable por lo menos en grado mínimo, al rumbo marcado por el dirigente (Grum, 1998:11).

Esta situación hace a la dirección ser ante todo un fenómeno social, que se define, en relación a los diferentes grupos de la sociedad como una clase o un medio social particular que tiene frente a los miembros de la empresa y ante la colectividad en su conjunto una posición de poder y de autoridad para obtener diversos resultados (Bruyne 1973:13). Para Gardner y Moore (1976:370 y s), el problema de la dirección en una organización consiste básicamente en conseguir la ayuda y colaboración

de personas con recursos e intereses variables que a menudo implican y exhiben una gran cantidad de comportamiento coordinado en la realización de una tarea común (Axelrod, 2003:65), y en donde la contribución personal es una parte del conjunto.

Por ello, dirigir a los colaboradores implica proveer una guía o norma de tal manera que sirva de inspiración y estímulo para regular la naturaleza de los conflictos que resulten dentro de la estructura de la organización durante el logro de los objetivos previstos (Gómez, 1973:79)

### **DIFERENTES TIPOS DE DIRECCIÓN**

La dirección tanto en las organizaciones o situaciones formales como en las informales o menos estructuradas, la gente busca y acepta la dirección al participar en varias clases de actividades colectivas para poder realizarse. Estas actividades colectivas incluyen juegos, ejercicios físicos y actuaciones deportivas, ejecuciones, clases, grupos de estudios y discusión. También ocurren en organizaciones voluntarias, escuelas, fábricas, tiendas y oficinas (Haiman, 1965:17). Es decir, existen muchas clases diferentes de dirección, pero hay algo importante y común en todas ellas, como es el ambiente de la organización o grupo en el cual opera el director (Ibíd., 9)

Por otro lado, en el contexto organizacional se encuentran guías ocupados con toda clases de grupos: consejeros de clubes, jefes de niños, directores de grupos corales y orquestales, profesores, conductores, incluyendo a supervisores, ejecutivos, en organizaciones de negocios industriales, comerciales, de servicios educativos, presidentes de comités, juntas directivas y otros semejantes (Ibíd.,17). Por ello, el directivo o la persona que se encuentra al frente de

la dependencia, departamentos, división, etc., desempeñando la jefatura, lo que haga para responder ante un superior, del que recibe las órdenes y ante quien ha de rendir cuenta de su gestión, la actuación hacia el grupo variará por supuesto con las dimensiones del colectivo o asamblea (Carrasco, 1974:27)

El directivo cualquiera que sea la denominación que se le atribuye: director, gerente, jefe, supervisor, constituye uno de los centros básicos de decisión y responsabilidad, que irradia su acción, no solo dentro del ámbito de su respectiva competencia, sino que su influencia se extiende a lo largo y ancho de la entidad a la que pertenece y presta su servicio (Escala, 1973:34). Esto significa que existe una escala admirable de organizaciones humanas, en la que, los directores, desde la cima hasta el nivel más bajo, operan de acuerdo con un código de conducta establecido y de relaciones prescritas requeridas por y para dicha organización (Axelrod, 2003:59), en donde la actitud del director hacia los problemas de disciplina, orden controversia, revisión de planes y programas, puede ser guiada por estas exploraciones preliminares del sistema de dirección

El sistema de dirección según Lawrence y Franck (1971:10) significa que de acuerdo a un antiguo dicho, algunos nacen para dirigir, otros alcanzan la dirección y a otros se les impone la tarea de dirigir. Dentro de esta categoría, se tienen muchas ideas y prácticas, sobrevivientes de antaño relativas a los directores y a la dirección. Estas ideas tradicionales están haciéndose crecientemente inadecuadas, a causa de los nuevos acontecimientos que se registran en nuestra sociedad, en nuestra economía que requieren cambios en la función de la dirección de empresas (Drucker, 1986:9). Crear y gestionar el cambio es la activi-



dad central de la dirección; los directores deciden y las decisiones, implican alternativas, que incluyen la posibilidad de introducir cambios, evitarlos, resistirse a ellos y crearlos. Cuando no hay posibilidad de cambiar, los directivos son innecesarios (Levitt, 1990: IX)

Por ello, es pertinente desarrollar un nuevo concepto de dirección. Y el punto de partida es analizar la organización militar como una cadena de mando bien definida, que baja desde el comandante en jefe, pasando por todos los grados, clases de oficiales y colaboradores; en donde cada uno ejerce funciones de guía. Esta dirección más o menos autoritaria es probablemente la estructura más familiar y quizás la más antigua, ha sido adoptada y adaptada por la gran mayoría de empresas e instituciones humanas y en cierto grado, en la educación (Haiman, 1965:11). En ellas, todos los integrantes conocen su lugar, responsabilidad y deberes específicos, tienen una autoridad y se aprende que los rituales y la disciplina son una ayuda para tener mejor relación en la conducción de cada miembro de la organización, el cual se hace mediante procedimientos, órdenes y reglamentos (Grum, 2010:41)

Cada organización requiere conocimiento y habilidades especiales, para aplicar métodos, técnicas o un contenido específico. Sin embargo, todos los directores hacen frente a la misma situación básica: deben funcionar como directores y utilizar sistemas de dirección, cualesquiera que sean los propósitos específicos que puedan buscar o las actividades especializadas que puedan dirigir (Pardo de Val, 2009:303)

En la misma forma, todo profesor, cualquiera que sea la materia que oriente, debe emplear lenguaje, gestos, símbolos, y habilidades comunicativas para estable-

cer algunas relaciones con los miembros de la clase, y fomentar el aprendizaje de la materia o tema que enseña. El director tiene que ejercer funciones de dirección, en cualquier clase de grupo, recreativo o educativo; es decir se enfrenta a tareas similares y requiere la misma orientación básica y la comprensión de su papel y de las potencialidades del grupo que está conduciendo (Haiman, 1965:18)

También es posible ver un director espontáneo, que surge en una emergencia o crisis, para conducir literalmente a otros, quienes pueden estar paralizados por el temor o la inseguridad, siendo rápido para ver posibilidades de escape y bastante valeroso para ponerlos en movimiento. Aquí el guía tiene una función, pero opera sin ninguna autoridad asignada o responsabilidad definida, es aceptado por quienes tienen la necesidad, puede dirigirlos; después puede desaparecer o sumirse en el anonimato ((Miro, 2007; Haiman, 1965)

Por otra parte, hay guías como Jesús, Buda, Luther King, Havel, la madre Teresa de Calcuta, Gandhi y Nelson Mandela entre otros, quienes no reclaman ninguna autoridad, no ejercen ningún poder, pero evocan una fidelidad de la gente por sus personalidades singulares y el modo de vida que predicán. Por lo tanto, cada clase de conductor opera en un ambiente especial más o menos organizado y orientado a alguna meta o tarea específica (Haiman, 1965:12) que da forma a su dirección, con frecuencia controlada estrictamente, por los requerimientos formales, el propósito y las directivas de dicha organización

Para ello, es oportuno moldear que la dirección está ligada a un grupo de hombres que ejercen en común la responsabilidad de dirigentes en una empresa, y en donde todo su accionar se desarrolla en el seno

de las organizaciones a través de los individuos que tienen la responsabilidad de tomar las decisiones. Es una tarea integral que se extiende a la capacidad de mando y gestión de la organización, las competencias, la experiencia, conocimientos y métodos, relaciones de influencias que son patrimonio de un grupo de directores. Esto hace pertinente afirmar que la dirección es un recurso esencialmente humano, y eminentemente cualitativa, que depende del valor de las personas y de su integración adecuada en la estructura de la organización (Bruyne, 1973:16)

### **Personalidad del director**

Cada persona tiene sus propias maneras de pensar, sentir, actuar, y relacionarse con otros. Esto hace que cada director sea diferente exhibiendo su propia imaginación, habilidades, valores, capacidad de comprender y empatía para la capacidad de sentir (Van Der Verghe, 2005:72). Es decir, debe ser consciente de lo que está haciendo en su dirección; para ello, debe tener la capacidad y conocimientos que le permita valorar y mejorar sus propios procedimientos, desarrollar en todas las actividades de grupo, una dirección que sea apropiada a los objetivos que está buscando por medio de la organización (Casado, 1973:87)

Por otro lado, el principio rector de todo trabajo en las organizaciones puede expresarse que las personas tienen un valor infinito sobre las cosas; es decir, las personas se dirigen mientras que las cosas se administran. De esta manera, el esfuerzo de la dirección hacia el futuro será una acción claramente centrada en el hombre más que en la tarea (Llano, 2006:41). Por lo tanto, para desempeñar la tarea de dirección y llevar a cabo una acción valiosa, es pertinente que la persona tenga la experiencia consigo mismo, que la haga tener el gusto

para entender las cosas tal como son, saber entrar en contacto con ellas, apreciarlas bien con su sentido desde adentro, tener el gusto y la sensibilidad para dar con lo acertado para captar la realidad, eso presupone madurez humana para gustar a aquellos a quienes ha de dirigir. Los criterios para la madurez humana son la paz interior, la serenidad, la manera integral de ser y la armonía consigo mismo (Grum, 1998: 24 a 29)

La dirección es un arte que exige mucho del hombre, pero también es un arte que gusta dado que le marca el modo de conducirse. Puesto que no hay nada más hermoso que ponerse al servicio de la vida y suscitar vida en las personas (Grum, 1998; Soto, 2005) lo cual no es el resultado de leyes y reglamentos, sino del ambiente humano que generan convicciones profundas (Llano 2006:42), de esta manera, el directivo es alguien que sabe mirar más allá de la dimensión cotidiana del trabajo, para sensibilizar de manera constante a los colaboradores acerca del sentido de su actividad y hacerles partícipes de su visión de cosas. Con ello suscita nuevas capacidades, nueva energía para que los colaboradores hallen nuevas soluciones a fin de servir mejor a las personas (Grum 1998:67)

Por otro lado, el interés en una comunidad de directivos que tengan el valor y la personalidad de arriesgarse a encontrar nuevos caminos, es tener suficientes colaboradores para que pueda cumplir su tarea sin perder la paz del alma (Ibíd., 135) que le sirvan de consuelo y ayuda para aliviar el gran peso de su trabajo. De esta manera, para la dirección interesan personas responsables que susciten vida entre sus colaboradores, que les protejan y les infundan ánimo para que ellos busquen sus propios caminos y se atrevan a encontrar soluciones nuevas. Al respecto San Benito (ref. en Grum 1998:136), señala un trabajo en equi-

po en el cual se apoyen mutuamente a fin de encontrar soluciones que sean convenientes para todos

La personalidad del buen director en el sentido moderno es menos inclinada a actuar como patrón, o presentarse como un experto que sabe todas las respuestas, y portarse como la persona dominante en el grupo. Sus logros no dependen de su posición, prestigio o su autoridad, sino de su habilidad para ejercer una dirección dinámica, relacionándose con su grupo y este con él (Ibíd., 14). Por otro lado, ahora no es fácil dirigir a la gente, puesto que se han educado y con ella obtener mayor sofisticación que les permite exigir saber todas las respuestas, desafiar las decisiones y estar convencidas de su derecho a la comodidad (Miller, 1989:34); además han perdido su alma colectiva y con ella la energía que lo hizo grande. En este sentido Peter Drucker (2001:12) afirma que el conocimiento es por naturaleza propiciatorio de la inclusión, de las fuerzas asociativas y a medida que se comparte se ensancha y se asegura al compartirlo con los demás una aceptación y dedicación auténtica al objetivo colectivo

## **EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN**

Como se ha venido exponiendo a lo largo del presente trabajo, la dirección es una forma de capital humano necesario para el funcionamiento de toda organización, y su alcance se evidencia en la presencia de los recursos de dirección quien regula el ritmo de innovaciones y permite por consiguiente la marcha de la empresa en el sentido del progreso; dado que de allí se orientan las iniciativas y los programas que impulsan a la empresa por el camino del progreso: orientación a las inversiones, nuevos productos, conquistas de nuevos mercados y nuevos métodos de gestión (Bruyne, 1973:13)

Ante este escenario De Luca (2008:1), señala el papel que la dirección debe adoptar es que toda la organización se enfoque al cliente interno y externo; también que todos los procesos estén orientados a la mejora continua, estableciendo unas políticas y procedimientos documentados, y que sean comunicados a toda la organización para su conocimiento y cumplimiento. Al respecto James Champy (111) opina que el papel de los directivos debe cambiar en la misma medida que el de los colaboradores. Es decir, los directivos deben hacer un análisis de sus papeles, a medida que los equipos de trabajo se autogestionen, y fijarse más en la presentación de información, formación y consejo, ayudar a construir mejores relaciones a lo largo de la cadena de valor para hacerse más eficaces en la gestión de los conflictos y ser mejores entrenadores

Peter Drucker (1999, ref. en Hope y Hope 2003:111), sobre el papel de la dirección, sostiene que hoy día se habla mucho sobre la autorización y la concesión de autonomía; estos términos además de expresar flexibilidad de las organizaciones basadas en las órdenes y controles, también articulan poder y clasificación. En su lugar estima pertinente hablar de responsabilidad y contribución, para aspirar a hacer personas responsables. El trabajo de la dirección en la organización basada en el conocimiento no es convertir en jefe a todo el mundo; la tarea es convertir a todo el mundo en colaborador

De esta manera el papel de la dirección hace referencia al compromiso que el director debe asumir como guía para hacer trabajar juntos a los miembros de la organización (Casado, 1973:63) crear y mantener en este proceso una dirección compartida. Por otro lado, el director que acepta y asume sus papeles como un compromiso genuino, sin-

cero y personal al grupo establece relaciones con los miembros de manera individual y con el grupo como un todo funcional. La sinceridad y generosidad propias proporcionan las ocasiones para que los miembros hablen y actúen de forma sincera y generosa (Laurence 1971: 57 a 58). Esto es lo que podría llamarse el círculo virtuoso, en contraste con el círculo vicioso familiar de desconfianza y deterioro

El papel del director, implica un empeño continuo en aumentar la confianza en sí mismo de cada miembro, en incrementar su respeto hacia sí mismo y su dignidad personal; la falta o carencia de ella, puede ser expresada en comportamiento hostil y perturbador para la armonía del grupo (Grum,1998; Drucker, 1978). El director al reconocer estos diferentes papeles y cuales individuos tienden a asumirlos, sabe que esperar en el grupo y con que puede contar, como recursos para mostrar su dirección en situaciones diferentes

En este sentido, Ruperti y Nadal (2003:23), destacan como aspecto relevante en el mundo del trabajo futuro, los grandes desafíos, y ninguno puede dirigir entornos en donde cada día crece el número de personas que saben demasiadas cosas. Situación que exige a los directivos utilizar cada vez más a fondo el recurso esencial de la sabiduría como reto personal y elemento diferenciador para conocer a las personas y mejorar su desempeño que según Haiman (1965:65) presentan las siguientes situaciones:

- a) Son racionales y con la capacidad de escuchar y aprender de una discusión
- b) Hay personas con personalidades rígidas y no pueden tolerar a aquellas que difieren de sus ideas, en particular en ciertas áreas o tópicos
- c) Existen individuos con creencias

muy firmes y convicciones afinadas de manera emocional que desean expresar repetida veces

- d) Personalidades que han desarrollado sentimientos crónicos de ansiedad y que deben tener certidumbre a toda costa, si alguien expresa opiniones diferentes, se trastoran
- e) Hay personas que son hostiles de modo crónico y sienten un resentimiento intenso hacia el mundo y expresan su hostilidad a la gente sin ninguna justificación

En la actualidad, las empresas en las que trabajan las personas, y con las cuales comparten la vida y/o trabajo, son de naturaleza distintas a nosotros, a nuestros amigos, familias y personas queridas. Al mismo tiempo, se añade que las personas trabajan, cada vez más con una pretensión, de que su individualidad sea respetada. También hay otras personas que quieren y aspiran a cosas Ruperti y Nadal (2003:36).

Por lo tanto y a manera de conclusión se puede afirmar que la dirección no es una conducta pasiva y adaptable, sino que significa actuar para hacer que los resultados deseados tengan lugar. De igual manera, aquellas personas quienes hoy llevan a cabo esta tarea, así como los llamados a dirigir el curso de las organizaciones, es el momento de afinar las miradas hacia la gente y ajustar a esta realidad esencial: La dirección como un perfeccionamiento personal.

Por ello es pertinente la afirmación de Levitt (1990:24), que el director eficaz hace muchísima cosas: pero hay tres, por lo menos que tiene el deber de hacer: pensar en los fines de la organización, y en el rumbo que debe dar a esta; impulsar y gestionar el cambio, y realizar operaciones de manera que la organización y su personal funcionen con eficiencia

Es importante resaltar que la naturaleza del trabajo hoy es menos física y más intelectual. En este sentido, la labor de la dirección es hacer que la gente piense en forma creativa, que comparta conocimiento y experiencia para aprender (Miller, 1989:36).

Al respecto Kotter (2002:20), señala que la labor principal de los directores es crear las condiciones que hagan surgir en las personas un comportamiento y un estímulo que le permita hacer frente a las barreras que dificultan el cambio necesario en la organización. Para ello, es esencial un nuevo conjunto de creencias, sobre la naturaleza del trabajo, los trabajadores y la labor de la administración

Finalmente, para ser un director eficaz se requiere tiempo, que la dirección como se ha examinado en este documento debe ser aprendida o desarrollada a medida que el director crece o madura. Al crecer y aproximarnos a la edad adulta, a menudo, tenemos experiencia de nosotros, noción de los otros y de manera ordinaria algunos intereses altruista en mejorar el mundo, soñar en ejecutar algunas grandes hazañas y hacer más dichosa a la gente; para ello, se requiere ser mejores y actuar de modo más inteligente para poner en acción las energías de los colaboradores y ser más útil para el mundo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AXELROD, Robert (2003). La complejidad de la cooperación. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A. Buenos Aires
- BRUYNE, de Paul (1973). Teoría moderna de la administración de empresas. Ediciones Aguilar S.A Madrid España
- CARRASCO, B, Julián (1974). Manual de organización y métodos. Tomo III, la dinámica directiva. Editorial malvar S.A. Madrid España

- CASADO, P, Demetrio (1973). Hacia una dirección participativa Foessa Madrid España
- COCHO, Flavio (1980). Ciencia y aprendizaje. H Blume Ediciones, Madrid España
- CORCUERA, García, J (2001). La naturaleza del trabajo directivo (una versión moderna de los temas clásicos y su repercusión en los programas de formación en dirección de empresas. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Navarra España
- DE LUCAS, Tomas (2008). El papel de la dirección. Revista de A+D n°27. Disponible en [www.revista-ays.com/DoesNum27/PersA](http://www.revista-ays.com/DoesNum27/PersA). Consultada 04/12/2012
- DRUCKER, Peter, F (1978). La gerencia tareas y responsabilidades. Editorial el Ateneo, Buenos Aires Argentina
- DRUCKER, Peter, F (1978). La gerencia de empresas. Editorial Sudamericana, Buenos Aires Argentina
- DRUCKER, P y Nakauchi, I (1997). Drucker habla sobre Asia. Editorial Norma S.A. Bogotá Colombia
- DRUCKER, Peter, F (1986). La nueva función de la dirección de empresas. Clásicos Harvard de la Administración. Educar cultural recreativa Bogotá Colombia
- DRUCKER Peter (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma S,A Bogotá Colombia
- DRUCKER, Peter (1983). El cambiante mundo del directivo. Ediciones Grijalbo, S A, Barcelona España
- DRUCKER, Peter, F (2001). The next society. The Economist. November 01. Disponible en [www.economist.com/node/770887](http://www.economist.com/node/770887) consultado 04/10/2012
- DUNCAN, Jack W (1991). Grandes ideas en dirección de empresas. Ediciones Díaz Santos, S.A Madrid. España
- ESCALA Salvador (1973). Psicología para directivos. Editorial Deusto, Bilbao España

- FIELDERS, E, Fred y Chemers, M (1985). Liderazgo y administración efectiva. Editorial Trillas México S.A
- FORRESTER, W Jay (1981). La dinámica industrial. Editorial el Ateneo. Buenos Aires Argentina
- GARCÍA, Ruiz J (1994). Historia económica de la empresa moderna. Ediciones Istmo S.A Madrid España
- GARDNER, Burleigh B y Moore, G David (1976). Relaciones humanas en la empresa. Ediciones Rialp S.A Madrid España
- GARFIELD, Ch (1992). Los empleados son primeros. En la reestructuración actual de las empresas. Editorial McGraw-Hill México D F
- GREENEWALT, H, C (1959). El hombre excepcional. Trustees of Columbia University. New York, United States of América
- GÓMEZ, M Joaquín (1973). La administración moderna y los sistemas de información. Editorial Diana México
- GRUM, Ansel (1998). Orientar personas y despertar vidas. Editorial Verbo Divino 2000, Navarra España
- GRUM, Ansel. (2010). Qué debo hacer. Editorial San Pablo. Bogotá Colombia
- HAIMAN, S Franklin (1965). La dirección de grupos. Editorial Limusa Wiley, S.A México D.F
- HICKS, E, Philips (1980). Introducción a la Ingeniería Industrial y Ciencia de la Administración. Compañía editorial continental, S A México D. F
- HOPE, T y Hope, J (2003). Transformar la cuenta de resultados. Editorial Deusto, Bilbao España
- KOONTZ, H y O'donnell, C (1975). Elementos de administración moderna. Editorial McGraw-Hill Bogotá Colombia
- KOTTER, P, J (1999). La verdadera labor de un líder. Editorial Norma S A. Bogotá Colombia
- LAWRENCE, K FRANCK (1971). Cómo ser un director moderno. Editorial Diana México
- LEVITT, Theodore (1990). Reflexiones en torno a la gestión de empresas. Ediciones Díaz Santos. Barcelona España
- LÓPEZ, Fernández, Marco (2005). La parábola del retorno. Introducción a la reingeniería vocacional. Ediciones San Pablo Bogotá Colombia
- LLANOS, Fuentes C (2006). Humildad y liderazgo. Ediciones Ruz. Naucalpan Estado de México.
- LLOPIS, Casella's J (2009). Management - By Lies. Ediciones Deusto Barcelona España
- MILLER, M ,L (1989). El nuevo espíritu empresarial. Editores Asociados Mexicanos, S.A México
- MIRO, Arias C (2007). Modelo de dirección para la innovación. Colección Escuela de Organización Industrial (E O I). Universidad de Sevilla España
- NORTH, Douglas (2007). Para entender el proceso de cambio económico. Grupo editorial Norma, S.A, Santa fe de Bogotá
- PARDO DE VAL (2009). La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia España
- PÉREZ López, J (1997). La aportación de la empresa a la sociedad. Biblioteca de Gestión de Empresa, IESE n° 18
- POLLARD, Sidney (1987). La génesis de la dirección de empresas modernas: estudio sobre la Revolución Industrial en Gran Bretaña. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Madrid España
- RUPERTI, V y Nadal J (2003). Meditando al management. Ediciones Gestión 2000 S.A Barcelona España
- SEABROOK, Jeremy. Clases, castas y jerarquías. Editorial Intermon Ox fam Barcelona España
- SOTO, J, MANUEL (2005). La empresa como ser vivo, su personalidad, su alma, su espíritu. Editorial Granica Barcelona España

- TERRY, R G (1980). Principios de administración. Compañía Editorial Continental S.A México
- URWICK, L (1954). Elementos de administración. Ediciones Universidad de Puerto Rico. Editorial Cultura México
- VAN DER VERGHE, E (2005). Gestión y gerencia empresariales: aplicadas al siglo XXI. Ecoe ediciones Bogotá Colombia
- VÁZQUEZ, Doderó, J y Montolio, N (2003). Obreros de la inteligencia. Su gobierno. Revista Harvard Deusto N° 114 Barcelona España pág. 36-41
- VILLEGAS, Velásquez, I. (2004). Gerencia o dirección. Diario la República, Bogotá Colombia pag.6

AMALFI PADILLA CASTILLA

Trabajadora Social, Especialista en Teorías, Técnicas y Métodos de Investigación, y Procesos Sociales de Familia de la Universidad de Cartagena. Especialista en docencia universitaria de la Universidad del Bosque. Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad de Nariño. Posee estudios postdoctorales en Gerencia y Políticas Públicas de la Universidad de Zulia - Venezuela. Actualmente se desempeña como docente titular en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena y líder del Grupo de Investigación Gestión del Conocimiento y Calidad Educativa.

ELIECER MAYORCA CAPATAZ

Administrador de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Estudiante del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Zulia, Docente Titular en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

Recepción del artículo: 18 de Abril de 2013

Aceptación del artículo: 21 de Junio de 2013

