

LA META DE LA LABOR DE LA DIRECCIÓN

LA CULTURA ESPIRITUAL DE LA ACTIVIDAD DE EMPRENDER

“Dese lo que se deba dar y pídase lo necesario en las horas determinadas para ello, para que nadie se perturbe ni se disguste en la casa de Dios”

EL MOMENTO OPORTUNO

La primera actividad de dirigir consiste en crear un clima fiable y claro en el trabajo.

Hay un tiempo oportuno en el que se debe dar y pedir.

La finalidad de dirigir es que los colaboradores traten de alcanzar en común una meta, que se logre una coordinación mutua.

El momento oportuno en el que uno necesita, en el que se puede pedir lo que es necesario, crea un clima de trabajo sereno y claro.

Cuando todo se atiene a su orden, entonces el hombre llega también a tener orden interno.

Dentro de la cultura griega, la hora oportuna no sólo era cuestión de puntualidad y disciplina, sino que respondía al misterio que se encierra en el tiempo oportuno, un tiempo que ordena internamente a los hombres y les marca el ritmo.-“Sólo cuando el hombre se halle en consonancia con su ritmo interno, podrá producir fruto a la larga”.

EL CLIMA DE TRABAJO

El verdadero objetivo de la dirección: “Para que nadie se perturbe ni se disguste en la casa de Dios”.

El trabajo de la dirección de e hacer que ninguno de los colaboradores se vea arrastrado a una situación de inquietud y confusión; que no se hiera ni se saque a nadie de quicio (perturbar). La dirección no debe inquietar ni precipitar sino lograr paz, claridad, tranquilidad y placer por el trabajo.

Debe crear un clima de trabajo tranquilo y agradable, en el que puedan trabajar con atención interior y serenidad.

Nadie debe ser perturbado ni herido por la labor de la dirección.

El verdadero gusto por el trabajo sólo podrá transmitirlo el que transmita respeto y consideración, el que no se deje paralizar por los problemas, el que por su serenidad interior y su firme confianza resuelva los conflictos.

LIDERES CON VOCACION DE SERVICIO

PERSONALIDAD Y VISION

A diferencia de la gestión, el auténtico liderazgo no es solo un conjunto de destrezas y conductas aprendidas. Lo que haga como líder dependerá de quien sea. En otras palabras el único modo en que puede manifestar su personalidad, su calidad como persona y su espíritu en el trabajo es a través de su conducta.

La misión del líder es garantizar que el personal de la organización comprenda clara y profundamente la visión de ésta. Además el líder debe ayudar a sincronizar esa visión con la propia visión de cada persona.

Existen cinco maneras o características de personalidad que lo llevarán a una inquebrantable actitud de servicio y hacia una espiritualidad en el trabajo.

- ✚ **Ser Auténtico:** Significa ser quien es, ser la misma persona en cualquier circunstancia, sustentar los mismos valores, y admitir errores.
- ✚ **Ser Vulnerable:** Significa ser honrado con nuestros propios sentimientos en el contexto de nuestro trabajo, ser franco sobre nuestras dudas, temores y preocupaciones respecto a una idea, a la actuación de un empleado o a nuestra propia actuación y ser capaz de admitir los errores de una forma abierta.
- ✚ **Ser Aceptador :** El arte de aceptar es que accedamos a ideas como base válida de discusión y revisión y sin enjuiciarla críticamente.
- ✚ **Estar Presente:** Es estar disponible en todo momento.
- ✚ **Ser Útil:** Es cuidar y ser un recurso útil para los integrantes de la organización, es construir una comunidad, crear un lugar donde todos juntos podamos hacer un gran trabajo.

La visión de una organización debe concebirse como la confluencia de tres fases relacionadas entre si, pero distintas : **Propósito, Misión y Valores.**

- ✚ **Propósito (objetivos) :** La definición de propósito comienza con la pregunta ¿por que estamos aquí? El propósito de la organización nos ayuda a comprender y a dar sentido a nuestra propia participación y ayuda a alinear ese propósito personal con el de la organización.
- ✚ **Misión:** Para definir la misión nos preguntamos ¿Qué hacemos? Es la manera en que nosotros vamos a trabajar para alcanzar las metas personales y de la organización.
- ✚ **Valores:** Describe la forma en que las personas están juntas cuando se dedican a realizar su misión a fin de cumplir con sus propósitos. Para lograrlo el líder debe crear un clima de trabajo, un entorno de confianza, comunicación, responsabilidad, y respeto.

EL LIDER CON VOCACION DE SERVICIO COMO DIRECTOR

En toda organización existen tres funciones : “*los trabajadores*” (que son quienes realizan el trabajo), “*los supervisores o directores*” (que supervisan la forma de trabajar asegurándose que cada persona conozca el trabajo que tiene que hacer, cuente con lo necesario para hacerlo y que la carga de trabajo esté distribuida equitativamente) y “*los líderes*” (que aportan la visión de adonde van y porqué).

No todos los directores pueden llegar a ser líderes, pero todos los líderes deben poseer buenos conocimientos y cualidades de dirección. Para que un director pueda convertirse en un líder debe dejar de centrarse en cómo hacer las cosas a fin de centrarse en qué hacer y cómo ser.

La preparación psicológica, emocional y espiritual para el liderazgo empieza en el interior de cada persona. El director/lider con vocación de servicio se enfrenta a los siguientes retos :

- ✚ **Encontrar personas adecuadas** incorporando aquellas que *a partir de su actitud y filosofía de vida (no solo en lo profesional) puedan prosperar en esta cultura de la vocación de servicio.* Especialmente directores que demuestren la capacidad para llegar a ser líderes.
- ✚ **Formar líderes con vocación de servicio** a través de **jornadas periódicas** no mayores a una hora que incluyan información y diversión donde todos se sientan parte de una comunidad, reconociendo que la *transición* a esta cultura no puede hacerse de la noche a la mañana. *Si cada uno cambia, ya habrá cambiado el ambiente en su lugar de trabajo.*
Debemos reconocer que algunas personas tardarán mas en adaptarse, otras se resistirán y algunas no se adaptarán nunca. Los directores deben formar pequeños grupos de trabajo con los integrantes de su institución. Cuando se sienta tentado a decirle a alguien lo que tiene que hacer, pregúntele : *¿Qué crees que tendríamos que hacer ?* En las reuniones debemos lograr que los asistentes se sientan cómodos, el directivo brinde un *informe general* sobre la institución y luego se pida a los asistentes *comentarios sobre como ven la institución* desde sus diferentes puntos de vista invitando a que hagan preguntas sobre cualquier tema. Cuando algo no puede contestarse se promete averiguar y contestarlo en la próxima jornada. Estas jornadas *proporcionan información junto con la diversión,* crean un ambiente de *franqueza y confianza,* y *todos se sienten parte de una comunidad.* Debe

recordarse un viejo dicho de ventas *“Tienes que decirles lo que les vas a decir, y luego decírselo y después decirles que les has dicho”*.

- ✚ **Los instrumentos organizacionales** para que **todos hagan las cosas siguiendo las mismas líneas generales y normas** en lo que se refiere al trabajo de cada uno, que se espera de ellos y con que criterios van a ser evaluados. Los empleados deben comprender como funciona la organización y participar en el proceso.

Toda organización debe confiar en que sus integrantes hagan las cosas siguiendo las mismas líneas generales y las mismas normas. Por ello debe contar con niveles y normas que aseguren un trato justo a los trabajadores en lo que se refiere a cual es el trabajo de cada uno, que se espera de ellos y con que criterios van a ser evaluados. Es importante que los empleados comprendan como funciona la organización y participen en el proceso. Incluyen :

- Descripción del puesto de trabajo** : a través de 2 etapas : **documento inicial** (*al ingresar*) donde el director informa en una entrevista el *trabajo a realizar*, y un **documento anual de auditoría compartida** (*febrero de cada año*) donde el trabajador y director acuerdan la labor a realizar. La descripción debe incluir : *¿porqué existe este puesto de trabajo? , ¿Qué espera lograrse? Y ¿Qué relación guarda con otros puestos del grupo?*. La descripción del puesto de trabajo puede permanecer sin cambios durante 2 o 3 años, salvo que se produzca un cambio fundamental en la organización.
- Fijar objetivos de trabajo y niveles de rendimiento** : es el mas dinámico de todos y *dirige las actividades de cada trabajador durante un período específico de tiempo guardando relación con el puesto de trabajo*. El trabajador y el director acuerdan y ponen por escrito *las metas a cumplir, el nivel de rendimiento esperado y los plazos para realizar el trabajo*. El director debe *escuchar al trabajador* y procurar negociar amablemente *para que haga mas*, asegurándose que cada persona realice lo que le corresponde como mínimo, sin empujarlo a abarcar mas de lo que puede hacer. Pueden incluir proyectos temporales. *La descripción del puesto de trabajo y los objetivos de trabajo exigen que haya comunicación entre los directores y empleados*.
- Establecer criterios de evaluación** : constituyen un instrumento de comunicación y deben comenzar con una conversación. El trabajador debe llenar previo a la reunión un formulario de autoevaluación donde se califica a si mismo numéricamente (de 1 a 10). En una reunión de evaluación se compara la valoración del trabajador y la del director y se solicita al trabajador que evalúe la labor del directivo en los aspectos que guardan relación con el trabajador y las metas acordadas. Debe asegurarse que esta reunión constituye *“un lugar seguro”* y que no existirán represalias ni reacciones negativas de ningún tipo ante una evaluación sincera por parte del empleado, aunque el directivo esté muy en desacuerdo. La comunicación fluida ofrece la oportunidad de corregir las cosas a mitad de camino a efectos de evitar una valoración negativa, y *exige del directivo ayudar al trabajador* para volver a centrarse o cambiar de dirección. El directivo debe estar a disposición del trabajador para ayudarles a realizar su trabajo lo mejor posible.

LA REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y COMO ENCONTRAR EL EQUILIBRIO

Independientemente de la estructura, el entorno y el estilo de liderazgo, nuestras organizaciones siguen siendo humanas, lo cual implica que *reflejan tanto las virtudes como las flaquezas de la condición humana*. Existirán personas que defraudarán la confianza que hemos puesto en ellas, personas que prefieran la competencia y el enfrentamiento a la cooperación, y personas a quienes, sencillamente, no les importe nada.

Existirán buenos y malos empleados, trabajadores y no tanto, conflictos personales, demandas y pleitos. Lo único que puede asegurarse es que donde exista el liderazgo con vocación de servicio *hay mas posibilidades de que los problemas se aborden con justicia y equidad, y que los empleados reciban apoyo* cuando tienen problemas personales.

El liderazgo comienza en el interior de cada uno, con la conciencia de uno mismo, la propia estima y entraña una reflexión intensa. Sin ese conocimiento del propio ser, es imposible manifestar en situaciones difíciles, la sensibilidad y receptividad exigidas a un líder con vocación de servicio.

Generalmente los problemas son por cuestiones organizacionales (valoraciones negativas, despidos y cambios estructurales), por cuestiones personales (creer que el trabajo de dirección se reduce a dar ejemplo, que no hace falta formación y conocimientos, la enfermedad y discapacidad de los empleados o un familiar, etc.) y por cuestiones legales (pleitos con intervención de abogados).

Debemos asumir que *las acciones legales, incluso las que parezcan injustas, forman parte del proceso de la democracia*, pese a que los abogados lo transformen en una guerra. Por ello debemos pensar que *un pleito no es una guerra* sino un conflicto que debe resolverse lo mejor posible.

La gestión de una organización es un espléndido número de equilibrista de circo. El director está siempre en la cuerda floja : debe representar el punto de vista, la filosofía y las directrices de la organización ante sus empleados, y las preocupaciones, intereses e ideas de los empleados ante la cúpula directiva. Ninguno de los dos grupos pensará nunca que lo ha hecho suficientemente bien pese a los esfuerzos por mantener una comunicación abierta y sincera con todo el mundo.

Hoy en todos lados se percibe una crisis de lealtad en el lugar de trabajo. En este ambiente, el líder con vocación de servicio debe inspirar y motivar a todos para que sean lo mejor que puedan ser y hagan su trabajo lo mejor que sepan para realizar la misión que cumpla el propósito de la organización y de los propios empleados. Forma parte de la naturaleza humana que haya desacuerdos y, con frecuencia, conflictos. Aún si resulta imposible evitar el conflicto, *el líder debe impedir que se perturbe la misión de la persona, el grupo o la organización*, tratando de mantener el equilibrio frente a las crisis.

El líder con vocación de servicio no actúa movido por el ego y no da por supuesta la vieja lealtad personal hacia el jefe. Por el contrario, *debe comprender la verdadera naturaleza de la lealtad y luego trabajar para nutirla.* Para la organización y sus líderes, la lealtad hacia los empleados significa conducirse con honradez y confiar en ellos, tratarlos como personas y no como números, responder adecuadamente a las necesidades que puedan tener, proporcionarles los recursos necesarios y, lo mas importante, actuar con integridad.

La mayoría de los conflictos surge por la personalidad y el estilo, no por los procesos y productos. Aunque los desacuerdos pueden terminar en conflictos, muchas veces permiten crecer mejores ideas. No hay nada mas perturbador para un entorno laboral, para el trabajo en equipo o para la moral en general que un conflicto sin resolver. *Si no se aborda el problema, el conflicto envenenará el ambiente, empozoñándolo mucho mas allá de los empleados involucrados.* La cuestión es como resolverlo de forma que no implique una sentencia, sino que esté en armonía con los mejores valores de un lugar de trabajo humanitario y que ofrece respaldo.

No podemos hacer que la gente se caiga bien. La meta del líder con vocación de servicio es que los empleados se respeten mutuamente en el contexto de lo que hacen juntos, porque en ese contexto dependen unos de otros, tanto si se gustan personalmente como si no. *Su relación como miembros de una comunidad de trabajo debe trascender sobre las relaciones personales, los conflictos y los desacuerdos.*

Debemos *poner todo nuestro esfuerzo en evitar que un desacuerdo se convierta en conflicto*, y si esto sucede, trabajar en la resolución del conflicto. Recordemos que *tragarse el conflicto no es resolverlo* y mas adelante volverá a surgir con mas fuerza. Finalmente, recordemos que *todos cometemos errores.*

LA ACTITUD DE LAS PERSONAS

“Una buena palabra vale más que el mejor regalo”

El que dirige *debe ser ante todo humilde*, cuando no se tiene lo que le piden, dar al menos una buena palabra por respuesta. Esto conduce al respeto y a la actitud amistosa ante las personas.

Debemos tener en cuenta que la palabra es capaz de transformar a una persona. Esta puede paralizar o liberar, desalentar o alentar, herir o sanar, matar o vivificar.

“Que no salgan de nuestra boca palabras groseras, si algo decimos, que sea bueno, oportuno, constructivo y provechoso para quienes los oye.” Ya que la palabra buena debe edificar a los hombres, hacerlos crecer, prosperar, surgir.” Esta levanta el ánimo de los colaboradores, contribuye a crear un buen clima de trabajo y edificar una empresa. La palabra buena es señal de atención y muestra de delicadeza hacia el otro.

El que dirija debe dominar el arte de alabar, decir cosas buenas sobre ella y decírselas a ellas y así suscitar ese bien en él. Tengamos en cuenta que el que es excesivamente controlado desarrolla fuerzas contrarias y trata de emplear su energía en eludir controles, si bien estos pueden impedir faltas, no despiertan vida, en cambio una palabra buena suscita vida en los colaboradores.

No entrometerse en todo

El que dirige debe ser capaz de dejar que todos actúen, contentarse con la tarea que ha confiado. Si la desempeña bien, entonces contribuirá a que se consolide la estructura de la empresa. Por eso es importante **no** entrometerse en todas las cosas, esto bloquea la eficacia del trabajo.

Transmitir informaciones

El jefe debe destinar tiempo para el diálogo con sus colaboradores, escuchar y apreciar lo que le dicen, prestar atención, ser discreto con ellos, respetar su prestigio, así se está fomentando el fervor por el trabajo. La cortesía y la amabilidad son medios fundamentales para ejercer la labor de dirección.

“Las malas formas de tratar envenenan el clima de trabajo y el alma de los colaboradores, ya que ellos esperan ser tomados en serio, ser escuchados cuando hablan de sus problemas, que respeten su dignidad y se preocupen de cómo les va.

Aprecio

Lo más importante es que el director no trate con aires de superioridad a sus colaboradores, que no se palpe su propio poder. Se los debe tratar desde su mismo plano y mostrándole aprecio. El sentirse rebajado, humillado, menospreciado bloquea la colaboración, paraliza y genera enojo.

Una forma de demostrar arrogancia hacia los colaboradores y desmoralizarlo es no respetar el horario convenido:”La puntualidad es virtud de los reyes.”

El que engendra temor paraliza a sus colaboradores.

No disgustar

El superior debe tratar a todos con el mismo respeto, sin arrogancia.

Algo para tener en cuenta es la puntualidad, ya que es desleal hacer esperar, lo cual suscita enojo, resignación, desesperanza y la sensación de dependencia. Esto hace que disminuya la motivación.

Dar alas al alma

Si se tiene en cuenta cuan difícil y ardua es la tarea de dirigir teniendo en cuenta que se trata de almas con diversos temperamentos, donde se debe halagar a unos, reprender a otros y convencerles conforme al modo de ser de cada uno, según su grado de inteligencia y aún así amoldarse a todos. Por ello se requiere flexibilidad y mucho conocimiento de las personas.

La genuina labor de dirección consiste en hablar al alma de las personas y darle alas, donde los errores no se castiguen, sino que se valoren como experiencias útiles.

Acrecentar la vida

La labor de dirección lleva a ajustarse a la diversidad, a reflexionar sobre las capacidades, las limitaciones, sobre lo que puede estimularlo y qué inhibirlo con la finalidad de que el individuo y la comunidad crezcan.

Se les debe proporcionar espacio para que perfeccionen su formación y crear una atmósfera para que puedan desarrollar lo mejor posible sus capacidades, lo cual a la larga beneficiará a la comunidad.

No exigir excesivamente

— La persona es más importante que el éxito económico, los ideales y las ideologías. Tampoco se debe utilizar como pretexto los ingresos para imponer exigencias excesivas y desatender la salvación de las almas.

Cuando se tenga que corregir algo, se lo debe hacer con prudencia y amor y así ver lo más conveniente para cada uno.

Amar a las personas

Por mucho que se tenga que corregir, el directivo debe amar a quienes corrige. Debe confiar en ellas, pensar que tienen buena intención. El amor debe ir acompañado con prudencia, pero no excederse en la bondad.

Ser médico

El que guía debe hacerlo para salvación de ellas. Dirigir de tal modo que las otras personas hallen su integridad total, que vivan y trabajen como personas integrales.

La sanación podrá efectuarse cuando quien dirige le proporcione a sus colaboradores el trabajo que les agrade y les infunda el gusto de vivir.

La propia fragilidad

El responsable debe mirar cuidadosamente hacia su interior para ver si es capaz de realizar lo que demanda y exige a otros o lo que corrige en otros. Si reconozco mi propia fragilidad, trataré más benignamente a sus colaboradores.

Afrontar la verdad

Abordar claramente los malos entendidos y los conflictos y tratándolos a fondo, sólo así podrá surgir un clima en el que se trabaje con colaboración unos con otros. Esta y labor de abordar y extirpar las faltas y los vicios debe hacerse con prudencia y amor, fomentando el diálogo.

Hablar con el corazón

El que dirige debe actuar con prudencia, lo que le permitirá ver el trasfondo, el clima en el cual puede surgir la falta, piensa con el corazón, ve y cree en lo bueno que hay en la otra persona.

El miedo paraliza y el amor vivifica

El miedo paraliza y desune, no prosperan ideas nuevas, no es posible trabajar de manera creativa y eficaz. Surgirá un clima de desconfianza y sospecha mutua. En cambio el amor y el respeto unen, engendran un clima de gusto por el trabajo, crea comunión entre unos y otros.

Dar con la medida justa

No se debe sobrepasar la justa medida, no trabajar excesivamente, no ser demasiado riguroso, demasiado minucioso, no ser precipitado. Con demasía se desalentará a los colaboradores, debe hallarse el equilibrio entre las más diversas inclinaciones, sentimientos y tendencias.

Sin envidia ni suspicacia

La persona envidiosa difunde amargura, lo cual destruye el clima laboral y enferma a los colaboradores. El que quiera dirigir debe estar libre de envidia, sólo así dejará que los demás sobresalgan, se alegrará de su trabajo y la irradiación que despidan.

Discernimiento y moderación

El que es capaz de discernir es capaz de decidir. Quien sigue su propia intuición sabe lo que se debe hacer. Sólo quien sepa atenerse a la debida moderación será capaz de trabajar bien y con eficacia. La labor de dirección significa que se reconoce y respeta la medida que conviene a cada individuo.

Equilibrio entre los fuertes y los débiles

El directivo debe hacer justicia a la vez a los fuertes y a los débiles. Los fuertes deben hallar lo que buscan, mientras los débiles deben ser estimulados para que vayan creciendo.

LA PREOCUPACIÓN POR UNO MISMO

El encargado no debe preocuparse sólo por la comunidad y los colaboradores, los fuertes y los débiles, sino también por él mismo.

Distribuir las energías.

El que asume una responsabilidad sobre otras personas debe ser también responsable en lo que concierne a él mismo y a sus propias energías.

Sin adicción al trabajo

Trabajar mucho no siempre es una virtud, también es expresión de adicción. Esto lleva a reprimir muchas cosas, siendo en el trabajo personas duras y sólo en casa se permiten un poco de humanidad.

Equilibrio del alma

Sólo si el directivo está sereno se trabajará con paz interior, se creará en su entorno una atmósfera de tranquilidad y paz. La serenidad tiene que ver con el equilibrio

Pureza de corazón

La persona equilibrada adopta una buena actitud ante sus propias emociones. Con pureza de corazón, limpieza interior, nuestras intenciones no están enturbiadas, actuamos por puro amor y nos hacemos permeables a Dios.

El espacio interior de la quietud

La tarea de dirigir se puede lograr si se halla en contacto con el espacio interior, sólo con esa unión se puede reaccionar con objetividad y se puede reaccionar ante los conflictos con serenidad. Se debe recorrer consecuentemente el camino espiritual para desempeñar esta tarea, y sólo por esa paz interior se difundirá paz al entorno.