

“El quehacer del director: reflexiones sobre la dirección estratégica”, por Carlos Ruiz  
Reflexión y Análisis

Muchos hilos sueltos se ataron después de leer este libro, sobre todo en mi vida laboral. En la empresa donde laboro, hay un integrante que siempre recalca que todos los equipos debemos estar próximos físicamente dentro de la empresa. Pensé todo el tiempo que era simplemente parte de su forma de ser como gurú del service design. Pero en este libro, mucho de aquello hizo sentido cuando leí la frase: “involucrar más a las personas en la elaboración de la misión del equipo”. Este momento resumió bastante la experiencia que tuve con este libro, ya que era un momento tras otro de revelaciones acerca del porqué de mi trabajo y de mi entorno, como conjunto.

Esta frase la menciona el Dr. Carlos Ruiz cuando habla del rol que tiene el director como estratega, como organizador. Este rol nos indica que un director debe mirar hacia adelante y no sólo a su día a día, pero además debe también mirar más allá de “las cuatro paredes de su empresa”. El Dr. Carlos Ruiz recalca a lo largo del libro los múltiples roles que tiene un director: constructor, organizador, estratega, ejecutor; y nos habla de lo que consiste cada uno. Pero si nos enfocamos en el rol de estratega, entendemos el fin del libro: un director debe ser multifacético. Creo que lo importante no es saber exactamente qué involucra cada rol sino el mero hecho de saber que un director debe tener varios roles.

Habiendo dicho esto, ¿cómo puedo yo aplicar estas enseñanzas a mi vida profesional, si jamás he tenido un empleo propiamente de directivo? Se menciona que un director es tanto arquitecto como albañil, de forma que planea pero también construye. Aunque yo no haya firmado un contrato con la descripción detallada de roles de un director, al fungir como constructor uno establece los cimientos para un siguiente paso de estrategia. Esta idea se refuerza cuando se menciona que uno toma el papel de director desde que dirige su propia vida, su forma de desenvolverse en su trabajo, en su ambiente familiar. Es decir, el director se forma desde todos los aspectos de la vida, y desde todos los puntos de vista, no sólo el general.

Ahora, se ha hablado de los distintos roles de un director, pero ¿qué sucede con el entorno? Un director, según el libro, tiene como principal cliente a su propia empresa. Se habla del director como servidor de la empresa, donde ésta se vuelve su mercado, y él tiene la necesidad de satisfacerlo, dejando de ser aquella figura que ‘dice qué hacer’. De esta forma relacionamos el entorno con el puesto de director que más me llamó la atención: el ser ejecutor. Es aquí cuando el Kairós aparece, donde según el autor, es no sólo analizar el entorno, sino buscar que las cosas pasen (Kairós), donde el momento es casi perfecto para que las cosas avancen.

Uno crece acostumbrado que un director es aquella persona que mira desde arriba y, muchas veces, no sabe cómo se realiza el trabajo que ‘dirige’. El rol de ejecutor que describe el Dr. Ruiz durante una sección completa busca eliminar esta idea y colocar a un director dentro del trabajo que dirige, ya que al ser ejecutor, significa que es el líder de su propia voluntad, lo que lo inclina a ejercer el trabajo que planeó en su rol de estratega. La forma en que se une el planear con hacer, el arquitecto y el albañil, dentro del trabajo del Dr. Ruiz me hizo pensar en que el rol del director es más como un flujo: inicio, desarrollo y cierre. No sólo es un eslabón que se encarga de planear, sino aquél que debe ejecutar lo planeado, e incluso es responsable de la remuneración a la comunidad, como se explica con el caso de Dave Packard (Hewlett-Packard) durante la Segunda Guerra Mundial: “la dirección tiene responsabilidad con los empleados, con los clientes y con la comunidad”. Es así como concluyo que, para aplicarlo en mi vida laboral, debo aceptar que ya dirijo algo, y que no empieza con un contrato, sino con mi relación en el entorno. Si no sólo lo analizo, sino que tomo partida en él, estaré fungiendo varios roles, siendo un verdadero director.