



**Potenciando su Desarrollo
Gerencial con 130 Tips de**

Russell L. Ackoff

**por:
Rogelio Carrillo Penso**



Russell Ackoff fue invitado por nosotros a Venezuela hace pocos años. Entonces y ahora, hemos quedado impresionados por la claridad con que Russell ha enfocado siempre los temas gerenciales, especialmente su preocupación por la debilidad que la gerencia mundial muestra en entender el aspecto sistémico de sus procesos. Ackoff ha sido especialmente crítico en el rol que ejercen las universidades y su responsabilidad en responder a las necesidades de desarrollo de sus alumnos.

La mayoría de las organizaciones buscan un “estado estable.” Su resistencia al cambio tiende a ser proporcional a su necesidad de cambiar. Mientras más turbulento sea el entorno, mayor será su énfasis en la búsqueda por un equilibrio más estable. No se dan cuenta que el único equilibrio posible en un ambiente turbulento, igual que un barco en un mar embravecido, es dinámico.

Un ambiente turbulento exige que las instituciones y las empresas estén listas, dispuestas, y sean capaces de cambiar ellas mismas. Sin cambiar internamente, no será posible adaptarse en forma efectiva a los cambios del entorno.

*Russell L. Ackoff
Towards Flexible Organizations*

Ackoff muestra muchas veces un enfoque radical para la interpretación de problemas que nos parecen normales en nuestra actividad gerencial, y nos alerta sobre las consecuencias que para nosotros o para nuestras empresas puede tener el no comprender la delicada trama que conocemos por “interacciones.” Entre los más radicales está el concepto de “Perestroyka Corporativa:” haga negocios con el que más le conviene a la empresa, aunque esté fuera de ella. Cree “profit centers”, pero no pierda de vista al cliente, a la calidad de productos y servicios, y a la calidad de las interacciones.

Ackoff es autor de varios libros entre los que podemos resaltar: Gerencia en Pequeñas Dosis, La Corporación democrática, Rediseñando el Futuro, y Las Fábulas de Ackoff: Lecciones Irreverentes sobre los Negocios y las Burocracia.

Nuestra relación personal de varios años con Russell Ackoff, y sus trabajos escritos: De Data a Sabiduría, La Organización Circular, Más Allá de la Calidad Total, El Pensamiento Sistémico y los Sistemas Pensantes, y más recientemente, Cruzando los 80, han servido de base para esta recopilación de reflexiones que hoy les ofrecemos.

Rogelio Carrillo Penso

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO son dos cosas diferentes. Los basureros crecen, pero no se desarrollan. Los cementerios también crecen pero no se desarrollan. Sin embargo, Einstein siguió desarrollándose mucho después que dejó de crecer. Desarrollo es un aumento de nuestro potencial para el futuro. Nuestro potencial para el futuro mejora con la educación. 2. LA MAYORÍA DE LOS FRACASOS en la Gerencia de Calidad son debidos a la falta de una orientación sistémica. Si la Gerencia de Calidad estuviera enmarcada en una teoría sistémica de organización y gerencia, el tipo de errores que se ha estado cometiendo se reduciría o eliminaría. 3. NECESITAMOS CUMPLIR O SUPERAR las expectativas de todos los Interesados; y los interesados, además de los clientes, son los empleados y accionistas. | <ol style="list-style-type: none"> 4. ES A TRAVÉS DEL DISEÑO que uno puede saber cuáles son las expectativas de la gente. 5. LA GENTE ESTÁ HACIENDO LAS PREGUNTAS EQUIVOCADAS... La pregunta que se hace es: ¿Que está mal en el sistema actual y cómo podemos arreglarlo?. Asumimos que si lo que está mal es removido, algo que está bien resultará. Esto es frecuentemente falso: Hay una gran probabilidad en que obtengamos algo que sea menos deseable. 6. LA AFIRMACIÓN que Calidad es satisfacer o exceder las expectativas del cliente es equivocada. El cliente generalmente no es el consumidor. Debemos enfocarnos en ambos, Clientes y Consumidores. 7. LA GENTE DESCUBRE LO QUE QUIERE cuando diseña lo que quiere; diseñar es un proceso que faculta a la gente para descubrir cuáles son sus valores. |
|---|---|



8. **LA GERENCIA DE CALIDAD** se enfoca demasiado en los clientes y no suficientemente en los otros involucrados.
9. **SI A LOS EMPLEADOS** se les brinda una alta calidad de vida en el trabajo, una que sea un reto, excitante, divertida, y que ofrezca oportunidades de desarrollo y avance, los gerentes no tendrán porqué preocuparse por la calidad de los productos y servicios; los empleados se encargarán de eso.
10. **SI EL TRABAJO NO ES AGRADABLE** y divertido no va a producir alta calidad, no importa que programa de mejoramiento se les imponga a los empleados.
11. **CONCÉNTRERE** en gerenciar las interacciones, no las acciones.
12. **TRATAR DE ACABAR** con lo que no queremos es como manejar viendo por el espejo retrovisor
13. **UNA FORMA DE DESARROLLAR A LA GENTE** es estimularlos a pensar creativamente sin limitaciones, a hacer preguntas, y dar ideas.
14. **CUANDO UN “TRADICIONALISTA O VETERANO”** no puede refutar una idea con su propia experiencia imaginaria, usa la experiencia imaginaria de otros.
15. **LA META** del proceso de Calidad debería estar en hacer el trabajo divertido, y lograr una mejor calidad de vida laboral. Entonces, la calidad del producto o servicio se cuidará sola.
16. **REMOVER** lo que no queremos no nos garantiza que vamos a obtener lo que queremos.
17. **UNO NO SIEMPRE OBTIENE LO QUE DESEA** eliminando lo que no se desea. Estados Unidos nunca ha aprendido esto. La Prohibición tuvo como objetivo acabar con el alcohol, pero en realidad sus promotores no acabaron con el alcohol, solamente lo hicieron ilegal, lo que lo hizo más atractivo para muchos. Hoy, aunque hicimos las drogas ilegales, tenemos uno de los más altos niveles de adicción en el mundo.
18. **¿QUE CAUSA EL CRIMEN?**. La respuesta es obvia: El Criminal. Entonces lo único que tenemos que hacer es remover a los criminales de la sociedad y reduciremos el crimen. ¿Cierto? ¡Falso! La prisión es una escuela que entrena criminales.
19. **SABIDURÍA** es el poder de hacer uso apropiado de nuestro tiempo y nuestro conocimiento.
20. **EL PRIMER REQUISITO** del mejoramiento continuo no es dirigirse a eliminar lo que no queremos, sino a obtener lo que SI queremos. Concéntrere en lo que Ud. quiere, NO en lo que Ud. no quiere.
21. **TODO EL TRUCO DEL MEJORAMIENTO** es saber a dónde queremos ir, no lo que deseamos dejar atrás.
22. **MEJORAMIENTO CONTINUO** no es suficiente, de modo que lo que se requiere es mejoramiento discontinuo, brincos creativos que producen grandes cambios cualitativos, no solamente pequeños cambios cuantitativos.
23. **HACER LAS COSAS CORRECTAMENTE** requiere Conocimiento; hacer las cosas correctas requiere Sabiduría.
24. **LAS CIUDADES** están siendo destruidas por la contaminación y el congestionamiento, y el responsable es el automóvil. Hacer al automóvil mejor es hacer la cosa equivocada correctamente. Quizás sería mejor hacer la cosa correcta en forma equivocada.
25. **PODEMOS PROBAR** rigurosamente que si cada una de las partes de un sistema, tomada separadamente, mejora su desempeño, el desempeño del **total** no mejorará.
26. **ALREDEDOR DE 40%** del espacio mental es Data, 30% Información, 20% Conocimiento, 10% Comprensión, —y prácticamente ninguna Sabiduría.
27. **APRENDEMOS MÁS HABLANDO QUE OYENDO**, pero por lo general son los profesores los que hablan, imponiendo así el silencio a sus estudiantes. Hablar nos brinda la oportunidad de descubrir, de tomar conciencia de lo que sabemos y de lo que no sabemos. Los alumnos que son vistos pero no oídos no aprenden mucho. Desde la perspectiva de la educación, sería preferible oírlos, aunque no los viéramos. Aunque hablar a otros es una buena forma de saber lo que nosotros sabemos sobre un tema determinado, es una forma poco efectiva para descubrir lo que ellos saben.
28. **A MENOS QUE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS DE CALIDAD** fijen objetivos a sus unidades que propicien la cooperación entre ellas, y faciliten su interacción para hacer que la Empresa, como un todo, logre esos objetivos, la búsqueda de la Calidad es inútil.



29. **FRACASAMOS MÁS VECES** porque solucionamos el problema equivocado que porque damos la solución equivocada al problema correcto, porque generalmente recibimos feedback que nos ayuda a corregir las soluciones equivocadas.
30. **TENDEMOS A “DISCIPLINAR LOS PROBLEMAS.”** Si tenemos un problema en Ventas lo llamamos un “problema de ventas” y el esfuerzo para resolverlo queda confinado al manejo de las variables en Ventas. Con frecuencia, esta no es la mejor manera de manejarlo. Un problema de baja rentabilidad en la venta fue corregido cambiando el sistema de comisiones sobre el volumen vendido a comisiones sobre el marginal. Resultado, se vendieron más productos rentables. ¿Era este un problema de ventas? No. Era solo un problema.
31. **EL CONTROL NO ES POSIBLE** sin comprender el fenómeno que debe ser controlado. Comprender no es posible sin teoría.
32. **LA FUNCIÓN DEL GOBIERNO** es apoyar a las empresas, no acosarlas.
33. **LA PRINCIPAL FUNCIÓN FINANCIERA** de la gerencia no debe ser, como casi siempre lo es, maximizar el retorno del capital que emplea, sino el retorno de la fuerza de trabajo que emplea.
34. **EL PRODUCTO O SERVICIO** cuya Calidad deba ser mejorada debe ser atacado en una forma holística.
35. **MIENTRAS LAS EMPRESAS** no aprendan a aprovechar a sus empleados en una forma efectiva, tendrán serios problemas de calidad.
36. **GERENCIAR POR CRISIS** es sinónimo de mantenerse al margen, vadear en el barro.
37. **LAS DESCRIPCIONES DE CARGO** limitan lo que las personas pueden hacer en su trabajo e impiden que usen todo lo que saben en la labor que realizan.
38. **MUCHAS CORPORACIONES** tienen unidades cuya responsabilidad se dice que es desarrollo. ¿En que trabaja? en Adquisiciones, fusiones, divisiones... en una palabra, crecimiento.
39. **LOS GERENTES** deben transformarse en educadores, porque la educación es el medio para el desarrollo. La calidad puede ser mejorada más por la educación que por la supervisión.
40. **DESARROLLO** es un incremento en nuestra habilidad y deseo de satisfacer nuestras propias necesidades y deseos legítimos, y los de otros.
41. **HAY MUCHAS ORGANIZACIONES** y departamentos cuyo objetivo fundamental es evitar el cambio, en la creencia que si no se hace nada, nada va a pasar. Sin embargo, mucha gente no piensa igual y ellos tratarán de mejorar las cosas, y si no están claros en lo que hay que hacer, inventarán que hacer.
42. **UNA ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA** es aquella cuyo principal objetivo es mantener a la gente ocupada —haciendo nada.
43. **HAY MÁS MONOPOLIOS** burocráticos dentro de una organización que fuera de ella.
44. **DE NINGÚN MONOPOLIO** o burocracia subsidiada se puede esperar un enfoque hacia la satisfacción del cliente. El dinero habla con mucha más fuerza que las palabras.
45. **LOS INCENTIVOS** pueden ser usados para reducir el control tanto como para aumentarlo. Ellos son la causa principal de problemas que yo he observado en las empresas, aunque la mayoría de ellos son causados sin intención.
46. **LA GENTE RESPONDERÁ** a los llamados para mejorar la calidad de lo que produce, únicamente si su propio interés estará atendido cuando lo hace.
47. **MEJOR COMUNICACIÓN** no es necesariamente algo conveniente. Es muy dañino mejorar la comunicación entre partes dentro de una organización que están compitiendo.
48. **LA GERENCIA DE CALIDAD** requiere una transformación, no una reforma. El reto es hacerla, ..¡y hacerla sin sangre!
49. **POR CUANTO UN SISTEMA ES UN “TODO”** que no puede ser dividido en partes independientes, su desempeño nunca es igual a la suma de las acciones de sus partes tomadas separadamente; sino a la suma de sus interacciones.
50. **UN EQUIPO “TODOS ESTRELLAS”** de fútbol no es necesariamente el mejor equipo. Debemos aceptar que si damos a sus miembros tiempo suficiente para trabajar juntos, pudieran transformarse en el mejor equipo. Pero es posible que cuando se transformen en el mejor equipo, no todos sus miembros serán escogidos para el equipo “Todos estrellas”
52. **UNO NO APRENDE** de los errores ajenos, solo de los propios



53. **SINERGIA** es el aumento en el valor de las partes del sistema que se deriva de ser parte integrante de ese sistema; o en otras palabras, de las interacciones con otras partes del sistema.
54. **LA CREATIVIDAD** involucra generar decisiones no esperadas, por lo tanto, las organizaciones autocráticas tienden a ser poco creativas.
55. **MIENTRAS MÁS CENTRALIZADO** sea el proceso de toma de decisiones, menor será la variedad de opciones disponibles para los niveles de decisión inferiores de gerencia; y mientras más descentralizada sea, mayor será la variedad de opciones para aquellos que se encuentran más alejados de las posiciones de alta gerencia.
56. **UNA CORPORACIÓN QUE FRACASA** en generar un beneficio adecuado a la inversión de sus empleados y sus clientes está tan destinada al fracaso como una que no recompense adecuadamente a sus accionistas.
57. **DEBEMOS ORGANIZAR EL TRABAJO** para capacitar a la gente a hacer las cosas tan bien como saben.
58. **ANÁLISIS** es cuando queremos comprender algo y lo dividimos en sus partes componentes, luego tratamos de comprender cómo se comporta cada parte individualmente, y por último, tratamos de integrar la comprensión de cada parte para comprender el “todo.” **Síntesis** es todo lo contrario.
59. **LA GERENCIA** no confronta problemas separados sino situaciones que consisten en sistemas complejos de problemas interactuando fuertemente. Yo llamo esta situación **Desórdenes** (Messes). La práctica gerencial acostumbrada es reducir los desórdenes a un conjunto de problemas: darle prioridades y tratarlos separadamente, como entidades independientes. Esta práctica no da resultado y es típica de gerentes poco efectivos. Los gerentes efectivos no solucionan problemas —ellos disuelven desórdenes.
60. **NINGUNA PARTE DE UNA PERSONA** puede vivir por sí sola. En consecuencia, cuando desmembramos un sistema, tal y como pasa cuando lo analizamos, este pierde sus propiedades esenciales.
61. **CONFUNDIMOS** analizar con pensar. Si decimos “vamos a analizar algo” estamos diciendo que vamos a pensar en ello; pero analizar es dividir algo en sus partes componentes.
62. **LAMENTABLEMENTE** la necesidad percibida de aprender algo nuevo es inversamente proporcional al rango del gerente.
63. **HE ENCONTRADO** que con frecuencia lo obvio estaba equivocado. Descubrí que lo obvio no es lo que no necesita probarse, sino lo que la gente no quiere probar.
64. **EL PENSAMIENTO SISTÉMICO** es Holístico, intenta derivar la comprensión de la partes de la conducta y propiedades del todo, en lugar de tratar de comprender la conducta y las propiedades del todo analizando sus partes componentes.
65. **LOS GERENTES, SIN QUERERLO** crean incentivos que resultan en actividades que son diametralmente opuestas a sus mejores intereses —por ejemplo, estableciendo recompensas sobre resultados de corto plazo, ignorando el largo plazo, o pagando comisiones basadas en el monto de la venta y no en cuan rentable esta es—. Esto fomenta la venta basada en ofertas, productos y servicios que no dan utilidad.
66. **LA FUNCIÓN PRINCIPAL** de la mayoría de las corporaciones no es maximizar el valor a los accionistas, sino maximizar el estándar de vida y la calidad de vida en el trabajo de quienes gerencian la corporación.
67. **TODO APRENDIZAJE** es derivado de los errores. Cuando hacemos algo bien es que ya sabíamos como hacerlo; por lo que lo más que obtenemos es la confirmación que ya sabíamos.
68. **LOS ERRORES SON DE DOS TIPOS:** de **Comisión** (hacer algo que no debíamos haber hecho), y de **Omisión** (no hacer lo que deberíamos haber hecho), pero los errores que nuestros sistemas contables detectan son los errores de comisión. Los peores errores son los de Omisión.
69. **AFIRMAR** que la necesidad gerencial más crítica es mayor cantidad de información relevante es falso. La necesidad más crítica de información gerencial es menos información irrelevante.
70. **EL RECURSO** más valioso y el menos renovable es el tiempo
71. **SE HA DEMOSTRADO** por estudios que un buen informe científico puede ser reducido al 33% sin sacrificar su contenido, y que un mal estudio científico puede ser reducido 100% sin pérdida de contenido.



72. **CONOCIMIENTO** responde a la pregunta ¿cómo? Comprensión responde a la pregunta ¿Porqué?
73. **LA CAPACIDAD DE LAS PARTES** en conflicto de dañarse mutuamente aumenta en forma proporcional al grado de información que tienen unas de otras.
74. **LOS GERENTES DEBEN CONOCER** sus sistemas de información para saber si están haciendo lo que deben. Si no, puede suceder que los Sistemas de Información terminen gerenciando a la gerencia, sin que esta se percate de ello.
75. **MEJORAR LA EFICIENCIA** radica en aumentar las probabilidades de producir un resultado deseado con recursos fijos, o reducir la cantidad de recursos requeridos para producir un resultado deseado.
76. **LA ADQUISICIÓN** de conocimiento es aprendizaje.
77. **INTELIGENCIA** es la habilidad de aumentar la eficiencia, de adquirir conocimiento por propia cuenta; sabiduría es la habilidad de aumentar la efectividad.
78. **CRECIMIENTO** no necesariamente implica un aumento en valor; desarrollo sí. Desarrollo es el proceso por el cual aumentamos nuestra sabiduría; por lo tanto un sistema que promueve sabiduría promueve el desarrollo.
79. **SABIDURÍA** es la habilidad para evaluar las opciones disponibles y las consecuencias de corto y largo plazo.
80. **DESARROLLO** es un aumento en potencial, no un aumento en talento. Se refiere no a lo que uno tiene, si no a lo que uno puede hacer con lo que tiene. Está más relacionado con la calidad de vida que con el nivel de vida. Por lo tanto, Robinson Crusoe es un mejor ejemplo de desarrollo que J. P. Morgan.
81. **UNA DECISIÓN** es ético/moral no por las características de lo que se hace, sino por la forma como se toma la decisión para hacer lo que se hace.
82. **NO SABEMOS GERENCIAR LAS INTERACCIONES** entre las partes del sistema, ni la interacción del sistema con otros sistemas.
83. **LA MAYORÍA DE LA GENTE** pasa su vida haciendo las cosas que no le gusta. La mejor forma de vivir es aquella donde la diferencia entre trabajar y disfrutar es igual a cero.
84. **A LAS GENERACIONES FUTURAS DEBE PERMITÍRSELES TOMAR SUS PROPIAS DECISIONES.** Esto requiere mantener abiertas sus opciones. No deberíamos estar tomando decisiones que reduzcan sus alternativas disponibles para el futuro.
85. **UN ESTADO IDEAL** para nosotros, no es aquel en el que lo tenemos todo, sino aquel en el que siempre hay algo más que lograr, y en el cual tenemos la habilidad y el deseo de conquistarlo.
86. **DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA SOCIEDAD,** la Empresa cumple dos roles principales: 1. Producir Riqueza. 2. Distribuir la Riqueza. Si la Empresa consume menos de lo que produce, eso es Riqueza. La Empresa Privada es la única entidad que puede consumir riqueza mientras la produce.
87. **DESDE UN PUNTO DE VISTA SISTÉMICO,** la función social más importante de una Organización es Crear y Distribuir Riqueza, y lo hace a través del Empleo.
88. **EL DINERO** solo adquiere valor cuando se gasta.
89. **NINGUNA ECONOMÍA DE PLANIFICACIÓN CENTRALIZADA** ha logrado un alto nivel de desarrollo económico. Aunque Estados Unidos es una Economía de Mercado, sus empresas se manejan como entes de Planificación Centralizada
90. **NUESTRA CAPACIDAD DE PREDICCIÓN** del futuro relevante se ha ido deteriorando seriamente por causa del acelerado proceso de cambio en nuestro ambiente, y su creciente complejidad.
91. **EL DESEMPEÑO DE UN SISTEMA** depende de como sus partes engranan, no de como se desempeñan individualmente; y un sistema que se desmiembra pierde **todas** sus propiedades esenciales.
92. **UNO NO PUEDE** comprender un sistema desde adentro.
93. **EL DESEMPLEO** es el actor principal por el cual se desestabiliza un Gobierno.
94. **LO PEOR QUE UNO PUEDE HACER EN UNA UNIVERSIDAD** es tener éxito rompiendo patrones. Eso reta al estatus quo y para ellos la mejor forma de evitar cambiar es sacarse esa espina del costado que representa Ud..
98. **LA EFECTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS** puede ser maximizada solo si sus valores y los de la organización no están en conflicto.



95. **EL MAYOR PROBLEMA CON LA BUROCRACIA** y con la educación es que son actividades subsidiadas. En consecuencia están más ocupadas en satisfacer a la gente que las subsidia que a la gente a quienes sirven.
96. **LA ENSEÑANZA OBSTRUYE EL APRENDIZAJE.** Uno no aprende efectivamente si nos enseñan cosas. Uno aprende usando el conocimiento en situaciones donde uno está motivado y tiene interés en aprender.
97. **NO CONOZCO** de ninguna experiencia en el mundo en la cual un país con un nivel más o menos importante de subdesarrollo haya podido desarrollarse bajo el Capitalismo. Se requiere una Cultura Socialista para crear la infraestructura necesaria, y ponerla en movimiento. Sin embargo, una vez que esta infraestructura existe, subir a un nivel superior de desarrollo requiere de una Cultura Capitalista; una Democracia donde la gente pueda participar en las decisiones que afectan su calidad de vida. La experiencia de la Unión Soviética y de los países Socialistas de la Europa Oriental es el mejor ejemplo. Esto también es aplicable para Organizaciones, privadas y públicas de diversa índole.
99. **LA RESISTENCIA ORGANIZACIONAL AL CAMBIO** es un fenómeno familiar. Las decisiones que involucran cambios organizacionales significativos con frecuencia son diluidas o destruidas durante su implementación porque aquellos que realizan la implementación frecuentemente “no compran” las decisiones tomadas.
100. **EJERCER PODER SOBRE** la gente, y dar poder a la gente son dos cosas totalmente diferentes.
101. **EL COMUNISMO Y EL SOCIALISMO** son la consecuencia de la debilidad del sector privado para crear suficiente empleo.
102. **DOWNSIZING** es inmoral desde el punto de vista de la sociedad, y es ineficiente desde el punto de vista de las corporaciones.
103. **LA FORMA** como los problemas y sus soluciones interactúan es mucho más importante que como ellos actúan independientemente unos de otros.
104. **EL “COM”** en *comunicación* significa “juntos.”
105. **LA SUPERVISIÓN Y EL MANDO** es la gerencia de las acciones; coordinación e integración es la gerencia de las interacciones, y esto requiere liderazgo.
106. **LAS ÚNICAS ORGANIZACIONES** con posibilidad de sobrevivir en el largo plazo son aquellas que pueden aumentar su productividad.
107. **LOS GERENTES QUE NO SABEN** medir lo que quieren (su futuro) generalmente terminan queriendo lo que pueden medir (su pasado).
108. **ES PREFERIBLE** usar formas imprecisas de medir lo que queremos, que maneras precisas de medir lo que no queremos.
109. **UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN** no debe comprometer a una empresa en lo que necesita hacer para sobrevivir, sino en lo que debe hacer para prosperar; debe establecer aquello que la diferencia de otras empresas; y definir el tipo de negocio en el que desea estar, no necesariamente en el que está. Debe tener relevancia para quienes se relacionan con la empresa y ser motivo de inspiración y entusiasmo. Si su Misión carece de alguno de estos cinco requisitos, debe revisarla.
110. **LA EFECTIVIDAD DE LOS CONSULTORES** externos depende en gran medida de la relación personal que ellos crean con las personas para quienes consultan.
111. **LA DIFERENCIA PRINCIPAL** entre los ejecutivos de excelencia y los mediocres radica en la forma que usan y son usados por sus subordinados, en el respeto mutuo que generan.
112. **LAS BARRERAS PRINCIPALES** entre lo que la organización desea y lo que obtiene está dentro de la organización misma. Desafortunadamente, la mayoría de los gerentes y planificadores se enfocan en el entorno. Por ello, aunque sean exitosos removiendo o evadiendo las limitaciones externas, no logran alcanzar sus metas porque ni remueven ni evaden sus propias limitaciones que son las que a fin de cuentas causan las mayores obstrucciones.
113. **A MENOS QUE LA GENTE PUEDA COMUNICAR** en palabras sencillas lo que quiere decir, no sabe lo que están diciendo. Las palabras complejas solo reflejan nuestra incapacidad para transmitir un tema, o nuestro desconocimiento de él.
114. **LA MEJOR RESPUESTA** a un requerimiento arbitrario es una que sea tan arbitraria como el requerimiento.
115. **LA GERENCIA DE LAS INTERACCIONES** involucra la coordinación e integración de planes, políticas, programas, proyectos, prácticas y líneas de acción.



116. **LA GERENCIA PUEDE REDUCIR** su dependencia de los pronósticos aumentando su habilidad para responder rápida y efectivamente ante eventos inesperados. Por cuanto nada sucede exactamente como planificado, analizar las contingencias y estimar la vigencia que estos eventos pueden tener sobre el plan y señalar aquellos que requieren mayor atención mejora nuestra capacidad de reacción.
117. **LA ESENCIA DE LA DEMOCRACIA** es la ausencia de una autoridad suprema, es la circularidad del poder.
118. **PLANIFICAR ES COMO VOLAR.** En estricto sentido un avión nunca está en curso. Sabe cuando y de donde sale y a donde quiere llegar, pero durante el vuelo se mantiene haciendo constantes correcciones, nunca mantiene un rumbo fijo. El monitoreo constante de lo recorrido contra lo planificado le permite llegar a su destino con un mínimo de desviaciones, y a la hora prevista.
119. **DESASFORTUNADAMENTE,** Deming y Drucker, a quienes admiro mucho, no comprenden la diferencia entre Competencia y Conflicto. Ellos están conscientes que competencia es conflicto sujeto a determinadas reglas, pero ellos no consideran la función de las reglas. Ellas están para asegurar la efectividad del conflicto inherente en la competencia, para el objetivo conjunto cooperativo y dominante que está implícito en el conflicto. En un partido de tenis siempre habrá un ganador, pero el objetivo conjunto por el cual cooperamos es disfrutar del juego.
120. **LAS BUROCRACIAS** tienen características particulares, Son subsidiadas y solo responden a quienes los subsidian. Sus usuarios no pagan por sus productos o servicios. Son insensibles a los usuarios de sus servicios por lo que dan escasa o ninguna respuesta a sus necesidades. Sufren de gigantismo en el entendido que mientras más grandes sean más difíciles serán de eliminar, y tienen excesivos niveles de gerencia —y existen tanto en el nivel público como en el privado.
121. **NINGUNA PARTE DE UNA CORPORACIÓN** puede justificarse como parte de ella a menos que contribuya a aumentar el valor de la corporación como un todo. El valor que una unidad gana por ser parte de una corporación se deriva de sus interacciones con otras unidades.
122. **LOS ESFUERZOS** para maximizar los resultados actuales con frecuencia se hace sacrificando los resultados futuros.
123. **QUIENES AYUDAN A LA GERENCIA** deben enfocarse en la gerencia que ayudan, no en los servicios que prestan o en los instrumentos o técnicas que usan para ayudarlos.
124. **CREATIVIDAD** es la habilidad de identificar las limitaciones que nos imponemos, removerlas, y explorar las consecuencias de su remoción. El acertijo de los nueve puntos es un perfecto ejemplo de ello.
125. **TODO GERENTE** que no pueda contar con un superior inmediato, un colega, un subordinado inmediato, o un consultor como amigo, opera bajo una limitación tan enorme que por más competente que sea terminará siendo vencido.
126. **EL CRECIMIENTO DE UNA SOCIEDAD** se refleja en su nivel de vida. El desarrollo se refleja en la calidad de vida.
127. **OMNIPOTENCIA** denota *poder sobre* otros, control, la habilidad de limitar y restringir; Omnipotencia tiene la connotación de *poder a* otros, autocontrol, la habilidad de facultar.
128. **QUIEN ROBA PARA COMER** no es peligroso para nadie una vez que el temor del hambre desaparece. Lo que necesita es un ingreso o un trabajo, no un castigo. Las bases de su tratamiento no debe ser el castigo de la sociedad sino su bienestar. A un joven que ha sido forzado por otros a cometer un crimen no lo ayuda ser detenido, sino removerlo de las presiones que lo forzaron a delinquir.
129. **SI NOS DIJERAN:** “anoche cayó una bomba y destruyó todo”, y nos pidieran reconstruir nuestro departamento, área, o gerencia, sin limitaciones y respondiendo a las verdaderas necesidades que tiene que servir, el resultado sería lo conocemos por **Diseño Idealizado**. Una de las preguntas que deberíamos contestar es: ¿se justifica reconstruirlo?
130. **SI QUIERE SABER** como mejorar las cosas —pregunte. Lo más seguro es que sus empleados sepan más sobre lo que está fallando que Ud.