

El ocaso del director, la emergencia del gerente y el renacimiento del empresario

*Andrés Sevilla**

EL OCASO DEL DIRECTOR, LA EMERGENCIA DEL GERENTE Y EL RENACIMIENTO DEL EMPRESARIO

Me parece que es una buena metodología de un trabajo sobre la dirección de empresas considerar la eficiencia o no de la dirección en función de sus objetivos. Puedo suponer con temor a equivocarme que los modelos militar y eclesiástico son hoy obsoletos para la dirección de empresas, pero tal vez queden reliquias de esos modelos todavía.

El lema reduccionista de la dirección militar es: "Ordeno y mando". Si hoy los objetivos de la organización militar son disuadir o castigar, es improbable que con ese lema de dirección se logre hoy ese objetivo.

El lema directivo eclesiástico era: "Roma locuta est causa est finita". Yo dudo mucho de que ni siquiera los objetivos eclesiásticos se alcancen con esa fórmula, que quiere decir: "Si habla el jefe, la cuestión está zanjada". Porque me parece muy dudoso que con tal rigor puedan alcanzarse objetivos espirituales.

Al describir brevemente esos modelos ya pretéritos, queda la duda de si todavía en alguna empresa o en algún rincón de alguna empresa hay

* Profesor Universitario. Doctor en Filosofía. Autor del libro *La Educación Empresarial Universitaria*. Madrid, España

alguien que ordena y manda o alguien que cree que si habló el jefe, no hay más que discutir.

Más comprensivos, más adecuados a los objetivos empresariales, pudieran ser los modelos universitarios y hospitalarios.

El objetivo de la organización universitaria es crear e impartir conocimiento. Para lograr este objetivo hay profesores totalmente autónomos en cada uno de los departamentos. El rectorado cuida de buscar recursos y mantener el prestigio de la universidad. No se inmiscuirá en la tarea autónoma de los profesores.

El modelo hospitalario se acomoda a una organización que tiene como objetivo prevenir, conservar y recuperar la salud. Obviamente esto se realiza sólo por la dimensión profesional competente y ética de los médicos y personal sanitario que trabajan en un hospital. La dirección es casi una dirección logística buscadora de recursos.

Tanto la dirección universitaria como la dirección hospitalaria tienen un gran contenido de gerencia. Estos dos últimos modelos no disuenan con la empresa moderna, en la que se dibuja la importancia de la gerencia buena administradora de recursos que aporta a unidades especializadas.

Hay un modelo que me parece interesante observar y es el de las orquestas sinfónicas o filarmónicas. Hay tres clases de orquestas. Unas están conducidas por un director. Este director es experto en armonizar a especialistas que tienen, sin embargo, cierto conocimiento de la debida integración armónica. Hay otras orquestas en que el director se integra en la misma orquesta como un especialista más que son gestos, no de dominio sino de colaboración, completa las tendencias armónicas de todos los componentes de la orquesta. Y existe otra orquesta sin director, en la que cada uno de los componentes, además de ser especialistas en un instrumento, tienen la habilidad de actuar armónicamente unos con otros.

Como se ve, en este último modelo hay dirección pero sin director. Yo sé que no es fácil, transplantar a la empresa, este modelo pero como principio, como referencia, como posible meta a la que llegar, ahí está. Yo creo que vamos hacia una dirección sin director. Porque es posible observar hoy en la empresa como la información que antes era reservada a algunos niveles, hoy puede estar en todas partes. Y lo que era patrimonio

del director o de su staff, que les hace necesarios para tomar decisiones, hoy es patrimonio de toda la empresa, hasta tal punto que prevalece la importancia de la gestión sobre la dirección.

Puede ser un equívoco usar el modelo del organismo humano para decir que se requiere un cerebro, es decir, dejar entrever que sin cerebro no hay función posible del organismo, y esto no es cierto ni siquiera en los organismos vivos superiores. El cerebro no manda, tiene su función de información, sensación y recepción y transmisión de estímulos, pero no manda a otros órganos. El hígado sabe cuándo, cómo debe actuar sin necesidad de recibir órdenes cerebrales. En una empresa también es posible pensar que cada departamento sabe cuándo, cómo y cuánto debe actuar manteniendo la armonía del organismo, porque suponemos que tiene la información y los recursos para ello. Así la dirección se convertirá cada vez más en gestión.

Todo lo dicho hasta ahora requiere una consideración de las características humanas que han sido exigidas al director y que quizás hoy no son tan necesarias.

Se espera de un director que con su capacidad intelectual establezca los objetivos, que sepa con base en sus experiencias subjetivas evaluar esos objetivos; y que finalmente tome las decisiones que hagan posible alcanzar los objetivos. Pero la inteligencia del director tiende a definir, a limitar, a cuantificar, a planificar; y tanto definir como limitar como planificar dan cierta rigidez a las operaciones.

Después, con su capacidad evaluativa, tenderá a valorar una cosas más que otras, dejando fuera las que crea que valen menos, las que no convienen o las que no sirven.

Y finalmente la voluntad decisoria del director se pondrá al servicio de los objetivos inteligentemente diseñados y sensiblemente evaluados por el director.

Podríamos decir que hasta ahora las escuelas de dirección se han dedicado a desarrollar esas cualidades en los alumnos que aspiran a la dirección, proveyéndoles de instrumentos de planificación, de evaluación y de decisión. Pero me temo que esto hoy puede empezar a ser caduco, porque esa educación, por ser muy lógica y por ser muy científica, se encierra precisamente en eso, en lo lógico y lo científico, que sirve más

para gestionar lo que ya hay que para abrirse a lo que va a ser. Podríamos sin duda reforzar el aprendizaje gerencial para la utilización maximalista de los recursos, de lo que ya está ahí, o incluso incorporar otros recursos que todavía no están ahí, pero esto sería, más que dirección, gerencia. El cometido de las escuelas sería más formar gerentes, que están en auge, que directores menos capaces de dirigir con los principios que antes les proponíamos.

Esto me da ocasión de plantear el renacimiento del empresario. Aquí entraría la necesaria dimensión artística en la formación empresarial, más allá del reduccionismo de la lógica y de la ciencia.

¿Cómo es la dinámica operativa del artista? El artista contempla con plena atención todos los elementos que podrían integrar su creación. Atiende con tal intensidad que nada se escapa a su atención. Una vez que ha reconocido todos los elementos integrables, imagina su integración. Con su imaginación contempla todos los elementos descubiertos por la atención de una forma integral y armónica, sin dejar nada fuera. Y finalmente ejecuta pone en acción lo que ha imaginado. Por ejemplo, el pintor capta con su atención todas las luces, colores y sombras que están en su entorno, después con su imaginación, los integra y armoniza; y finalmente con su inspiración, ejecuta la obra pictórica. El compositor musical capta con su atención todos los sonidos integrables, con su imaginación los armoniza entre sí; y finalmente con su inspiración, realiza, ejecuta la obra musical.

Con todo esto quiero decir que para el hombre de empresa, para el empresario, ser requiere algo más allá del intelecto que define, limita, algo más allá de sus sentimientos evaluativos que le hacen desechar algo porque no conviene, porque no gusta o porque no vale; y por supuesto algo más allá de su voluntad que se pone al servicio del logro de los rígidos objetivos definidos por el intelecto. Esto puede ser suicida.

Más allá del intelecto está la atención, más allá del sentimiento está la imaginación y más allá de la voluntad está la inspiración. Atención, imaginación e inspiración son cualidades exigidas al hombre de empresa, porque se requiere atención para captar todos los elementos constitutivos del negocio atendiendo intensamente a todos ellos. Después con su imaginación real debe visualizar, imaginándola, la realidad integrada

-armónicamente integrada- de los elementos de su organización. Y finalmente se requiere en él la inspiración que le haga posible la creación de un nuevo negocio.

Este escrito es una información que podría ser discutida, tratada y procesada por los que se ocupan de la materia curricular. Ellos sabrán muy bien aplicar a los programas de estudio de la Facultad lo que de útil hay en la información anterior.

Es indudable que es obsoleto recalcar nuevamente el manido tema del estilo directivo.

Es indudable que es obsoleto reforzar la formación gerencial para el uso inteligente y racional de los instrumentos, las tecnologías y el inconmensurable mundo de la informática.

Es totalmente necesario enfocar la formación empresarial superando las barreras de la lógica y del saber científico para enriquecernos con el arte de emprender.