

El oficio del dirigente “¿Gran empresario” o “Buen dirigente?”

Alain Chanlat*

En lo imaginario occidental, los “constructores de catedrales” encarnan a la perfección el “hombre de oficio”. Entre sus herederos espirituales que hoy viven todavía entre nosotros -los artesanos y aquellos que han adoptado su mentalidad-, la búsqueda de la excelencia de la obra y de su calidad en todas sus dimensiones permanece como una preocupación prioritaria y permanente. El respeto del cliente, la escogencia de las materias primas y de los proveedores, el amor al producto, la preocupación del detalle, el gusto de lo bello, las preocupaciones morales, la ayuda mutua, la puesta al día de los conocimientos y de los saber-haber, la atención y los cuidados dados a las herramientas y, sobre todo, “el pleno despliegue del ser”, para retomar una expresión del filósofo Georges Gusdorf, *hacen parte integral de lo que es transmitido* por los diferentes maestros a través del aprendizaje y después de la Vuelta a Francia, en el caso particular de los Acompañantes.

Paradójicamente, en esta visión en apariencia profundamente jerárquica, el ideal del maestro es hacer de su aprendiz su igual, después

* Es el autor de *Gestión y Cultura de Empresa: en encaminamiento de Hidro-Quebec* (Québec/Amérique, 1984) y con Maurice DUFOUR, de *La Ruptura Entre la Empresa y los Hombres*. (Québec/ Amérique y las ediciones de organización, 1985)

Traducción del francés: Barthélemy Marchi Soto. Cali, septiembre de 1996.

de años de esfuerzo y humildad. No hablemos del desperdicio y de la cultura del más o menos, dimensiones deshonradas por todos aquellos que tienen oficio. Entre los carniceros, se juzga al “hombre del marrano” de acuerdo a su caneca, siendo el ideal que las partes del cerdo hayan sido todas utilizadas y transformadas en productos de alto valor agregado, la modilla, la salchicha, la “andouillette” (embutido), la pata de cerdo, el hocico... Cuando entro a la carnicería de París, en la calle Gatinau, encuentro en André lo mejor de la encarnación del artesano y puedo “comulgar” con él con toda confianza en el placer de la carne.

Todos los valores que, desde hace un cierto número de años, son preconizados por las corrientes más innovadoras de la actual gestión de empresas -la administración por objetivos, los círculos de calidad, la calidad total, la reingeniería de los procesos, etc.- y que parecen dar buenos resultados en países como Alemania, Japón y Suecia, y en las empresas que, cada una a su manera, las ha adoptado, están desde siempre en el centro del concepto que los artesanos se hacen de su oficio.

Hasta una época reciente, era impensable poder imaginar dirigir un día una empresa sin haber hecho el esfuerzo de familiarizarse con sus especificidades y con las de la industria. La manera tradicional de iniciarse en la empresa consistía en hacer pasantías en todos los oficios claves ligados a la misión de base de la empresa, incluso los más humildes. Mi padrino, director del George V, prestigioso hotel de París, deseaba que yo siguiera sus huellas. A la edad de 16 años, me propuso inscribirme en una escuela hotelera; luego, después de tres años de estudio, fui a iniciarme en los diferentes puestos -salvavidas, camarero de piso, recepcionista, ayudante de cocina, mesero, etc.- en el Lancaster de Londres, en el Waldorf Astoria de Nueva York y en el Ritz Carlton de Montreal, establecimientos donde su patrón tenía intereses. El estimaba que este aprendizaje de más de 10 años era indispensable para mi formación, antes que pudiera aspirar a un puesto de dirección en un gran hotel.

Es bastante singular constatar que los dirigentes de la postguerra, que contribuyeron a los 30 años de euforia, hayan sido en la mayor parte formados en esta escuela y que es lo mismo hoy en industrias alemanas, japonesas y suecas, así como en las empresas que no han sucumbido a los espejismos de la gestión “universal” propuesta desde hace cerca de 30

años en las escuelas de gestión de empresas y de la administración pública por universidades que han sometido la administración a conocimientos racionales y abstractos.

En este sentido, se ha asistido, por un lado, a la multiplicación de las estrategias de crecimiento por el sesgo de la diversificación, realizada a menudo recurriendo a hostiles ofertas públicas de compra cuyos resultados a largo término han conducido a menudo a fracasos estruendosos. La realidad ha mostrado que no es tan fácil, como las nuevas teorías administrativas lo muestran, el triunfar en un campo que uno ignora, sobre todo si no se tiene la madurez de reconocerlo y de sacar de ello las consecuencias y experiencias.

Por otro lado, apareció a principios de los años 60's un nuevo arquetipo de empresario a quien nada se resiste -que no deja de evocar "la idea de Dios con su omnipotencia y su omnisciencia" (Charles Baudelaire)- y que fue largo tiempo simbolizado por Robert McNamara, quien dirigió sucesivamente una empresa de automotores, el Pentágono durante la guerra del Vietnam y el Banco Mundial a continuación. Él estaba convencido que el montaje de sistemas, de herramientas sofisticadas de gestión y de estructuras milagro era la "marca comercial" de los "grandes empresarios". Se sabe hoy que, para que todos estos instrumentos potentes de acción den los resultados previstos, deben ser contextualizados y dominados con anterioridad. En sus Memorias, que acaban de aparecer, él reconoce que tal vez se equivocó. Esta ideología de la gestión ha dado nacimiento a generaciones de "Pequeños McNamara" quienes cada uno en su medio y en su escala, han cometido errores de apreciación costosos por haberse rehusado a reconocer en su justo valor las especificidades de sus diferentes campos de actividades. Pero ¿cuántos de ellos han reconocido su parte de responsabilidad y qué han hecho por repararla?

La ideología del liderazgo que ha venido a agregarse recientemente y que deja oír a cada uno que está tal vez dotado de cualidades sobrehumanas, o si no que es capaz de adquirirlas, ha empujado a aquellos que lo creen a abandonar esta virtud de prudencia tan querida por todos aquellos que conocen su oficio "al dedillo".

Por definición el jefe carismático pertenece a una minoría. Su capacidad de ejercer otras cualidades que hacen un "buen dirigente", pero puede

revelarse extremadamente peligrosa cuando no está empotrada dentro de una rica concepción del oficio. Como yo, usted sin duda ha conocido o se ha acercado a personas que después de haber realizado proyectos notorios en su campo de acción, se ponen de repente a “diversificar”, a cometer errores mayores y a acumular fracasos cuando piensan poder ser tan buenas en un campo nuevo.

No obstante, esto no quiere decir que es imposible ser un buen dirigente si no se ha hecho sus escalas en el sector. La ignorancia puede ser compensada, a condición de rodearse de personas del oficio, de tomarse la molestia de solicitar sus opiniones y de escucharlas. Por esto, hay que tener aún el valor de reconocer sus propios límites, no temer hacerse la autocrítica y demostrar una gran humildad, “virtudes” que no son en nada apreciadas por los adeptos al empresarialismo* que las consideran como marcas de debilidad.

El empeño puesto en la búsqueda de técnicas formales de gestión -PERT, P.P.B.S., Budget-Base Zéro, ejercicio de planificación estratégica, etc.- y de tecnologías siempre más sofisticadas y más fuera de lo corriente, ha terminado por hacer olvidar que la herramienta de gestión por excelencia del dirigente es la palabra. Como Henry Mintzberg lo mostró muy bien en su tesis de doctorado ya hace más de veinticinco años, los dirigentes de todos los niveles pasan más de dos tercios de su tiempo hablando, en el teléfono, en reuniones, en encuentros, adentro y afuera de la empresa. Es curioso que no se alcancen a aprender todas las lecciones de esta “revolución tipo Galileo Galilei” a escala de la gestión de empresas, que viene a trastornar las ideas recibidas sobre la naturaleza del oficio de dirigente. Si, como lo enseña la tradición del oficio, el constructor de catedrales es un “tallador de piedra” y el carpintero, el “hombre de la madera”, ¿por qué rechazar la evidencia que el dirigente en lo cotidiano es primero y ante todo un “ser de palabras” y que dependiendo de la manera como él se sirva de la palabra, se convierte él mismo en la mejor o peor de las técnicas de gestión?

* Nota del traductor: se traduce empresarialismo como parte de un imperialismo del empresariado pero no de óptima calidad, que da la idea de saber administrar pero a la hora de la verdad es sólo apariencia e imagen. .

Bajo la influencia de los ingenieros de las telecomunicaciones, que ponen la prioridad en la calidad material y física de la transmisión de la información, el problema de los intercambios ha sido abordado tomando como esquema implícito de referencia el modelo de la comunicación. Los elementos constitutivos de este esquema -emisor, receptor, canal, mensaje, retroalimentación, etc.- indican bien que el centro de gravedad se encuentra en el mantenimiento y la transmisión de la integridad del mensaje. La explosión de la utilización del telecopiador (fax) en el curso de los últimos años muestra hasta qué punto tal sistema puede revelarse útil y más fuera de lo corriente (performance). En efecto el telefax (fax) ofrece una transmisión inmediata y escrita de una muy grande fiabilidad.

Si se concibe la nueva gestión como un sistema de acción fundado sobre la coordinación horizontal y vertical de informaciones producidas por las diferentes especialidades y por los distintos niveles de responsabilidad, se debe conceder importancia a esta materia prima en la que se ha convertido la información en la economía del conocimiento y adecuar mecanismos apropiados, condiciones indispensables para la toma de decisión clara.

La perspectiva centrada en la integridad física del mensaje constituye solamente la parte visible del iceberg. Existe una parte más rica y más profunda que es necesario hacer aparecer a la luz del día, si se quiere que la comunicación sea realmente eficaz. Con ocasión de estos múltiples intercambios de información, no son emisores ni receptores pasivos quienes se transmiten informaciones y mensajes, son personas quienes, a través de estas comunicaciones instrumentales, se influyen mutua y profundamente. Luego de cada intercambio, los interlocutores en cuestión pueden confirmar o negar sus identidades respectivas, por un comentario, un gesto, una observación. Esta parte afectiva es sensible a tal tonalidad que acaba por tomar a menudo más importancia que el aspecto racional en el éxito de la comunicación.

Como la palabra hace parte integral del ser humano, el intercambio entre dos personas cuestiona el desarrollo y el mantenimiento de la identidad de cada una. De este hecho, hablar se convierte en un acto mucho más grave de lo que se puede imaginar en la perspectiva de la comunicación. Esta constatación inflige una herida narcisista definitiva

a todos son los otros (Jean-Paul Sartre), en cambio “sin los otros no soy nada”. Es por tanto a través de la calidad de los encuentros con los demás que, mutuamente, nos construimos o nos destruimos.

Si se acepta este hecho innegable, uno se da cuenta inmediatamente que la ética de la palabra y del diálogo está en el corazón del oficio de dirigente. El peligro que corre todo responsable, como consecuencia de la autoridad inherente a su puesto, es el de adoptar comportamientos que, sin que él sea consciente, son en realidad abusos de autoridad, conducirse como si su interlocutor no estuviera ahí oyendo sus llamados, mirar su reloj, levantarse, dirigirle comentarios desobligantes y sin “consideración”, ponerlo en “su” puesto, ocupar su palabra, regañar a los empleados, decir groserías, blasfemar, “tratarlos como perros”, etc., todos estos actos en estado latente que la posición de autoridad puede desencadenar, son impensables en relaciones humanas fundadas sobre la amistad, el amor, el respeto mutuo o la igualdad. No es porque la administración se apoya sobre un modelo jerárquico que el superior puede permitirse “decir cualquier cosa” y “hacer todo lo que le pase por la cabeza”. La liberación del Yo frente al superyo, una de las características de las sociedades postmodernas, combinadas en el caso que nos ocupa con la ideología del “todopoderoso” del empresarialismo, que considera al empresario como los nuevos héroes de la acción o como líderes y que los pone sobre un pedestal, han conducido a la banalización de tales comportamientos y han conseguido hasta enfermar, en algunos casos, físicos y psicológicamente a muchos empleados.

Tales artimañas están reprobadas y sancionadas entre aquellos que han penetrado en el cultivo del oficio.

Existe, en todas las sociedades y en las comunidades de oficios, una conducta encaminada a controlar y a encuadrar ese potencial de violencia del ser humano, que es mucho más perjudicial que la violencia física y menos fácil de probar. Esta cordura se traduce en normas de conducta destinadas a salvaguardar la calidad de la relación de persona a persona, que constituye la unidad de base de la vida en sociedad. La cortesía, el trato social, las fórmulas de urbanidad, las atenciones, la estética de la expresión oral, son igualmente frenos a la expresión de impulsiones brutales y constituyen la marca de las sociedades civilizadas. En período

de crisis y en el momento en que muchos empleos se vuelven inciertos, la ética de la palabra para un dirigente es una cualidad mucho más indispensable aún y la mejor garantía para evitarle conducirse de una manera odiosa.

En una época donde se constata a la vez una multiplicación y una profundización de las especialidades, la clave del éxito de una buena administración reside en la capacidad de hacerlas trabajar juntas. Este resultado es tanto más difícil de obtener cuanto cada especialista, privilegiando sus propios conocimientos, tiene tendencia a aislarse en su torre de marfil y a despreciar la contribución de las otras especialidades. Para evitar caer en la espiral de los reproches mutuos a lo cual se asiste muy a menudo, los especialistas deberían ellos también imitar las gentes de oficio para aprender a respetarse y a integrarse mejor en una sociedad que reporta cada vez más sobre la materia gris.

En la “economía del conocimiento” que está emergiendo el secreto del éxito de los buenos dirigentes dependerá en mayor medida de su capacidad para hacer que todos los profesionales y los empleados tengan ganas de dar lo mejor de ellos mismos y de cooperar entre sí, en vez de su tendencia a hacer prevalecer sus concepciones personales sobre lo que debe ser hecho. El texto de Omar Aktouf, consagrado al oficio de jefe de proyecto, rinde buena cuenta de esta necesidad de operar una verdadera mutación en la visión que uno tiene de lo que es un dirigente. A medida que los empleados tengan perfiles más altamente individualizados, comportamientos que se fundan sobre la obediencia y el respeto del puesto van a revelarse más perjudiciales e insostenibles, hasta contraindicados. Tal como el aprendiz que, en la gran tradición del oficio, es iniciado a tomar conciencia de todos los efectos posibles de sus herramientas, el buen dirigente es también aquel que, a demás de poseer saberes técnicos y administrativos, acaba por dominar todos los aspectos tangibles e intangibles de la expresión, de la palabra y de la comunicación. En esta perspectiva, tengamos la humildad de enseñar a aquellos que formamos a volverse buenos dirigentes y administradores serios más que animarlos a abandonarse a fantasmas de ser todo-poderoso o a imaginarse que pertenecen a la raza de grandes empresarios o de líderes.