

Gerenciar es crear

Por Laurent Lapierre, profesor titular
Cátedra sobre liderazgo Pierre-Péladeau, HEC Montréal
<http://laurentlapierre.com>
<http://chairedeleadership.com>
Traducción al español: Carla Menza

Desde hace veinte años, los principios y el vocabulario de la gestión han invadido todas las esferas de la actividad humana. Ahora hay que administrar su vida, sus relaciones amorosas y aún sus emociones ! La gestión ha adquirido tal estatus que numerosos individuos se ven impregnados de teorías y modelos a la moda sin que tengan realmente conciencia de ello. Se adoptan fórmulas lapidarias o eslogans jurando que *el cliente es rey*, que *el beneficio es el único objetivo posible*, que *hay que crecer o morir*, que la competencia debe ser necesariamente *mundial*, o que *no se puede mejorar lo que es imposible medir*. Cada día, los gestionarios se ven particularmente bombardeados de “mensajes” que terminan modelando sus actos y enfoques. Aún sin haber seguido programas específicos de formación, su práctica está modelada, prefabricada o condicionada por las tendencias del momento.

Este texto representa una posición colectiva firmada por personas de diversos horizontes: altos gerentes, rectores, profesores, investigadores, artistas, estudiantes. Se trata, de la conducta general de una organización, cualquiera que esta sea, así como de la dirección de personas y de la formación de gestionarios. Está dirigido a todo aquel que participe en la vida de una organización, y particularmente a los nuevos expertos que surgieron desde hace cincuenta años.

Omnipresencia de la gestión

No faltan estudios y teorías sobre la gestión. Las palabras para referirse a la gestión han invadido nuestro vocabulario. Los sectores público y paraestatal, la armada, el turismo, las artes y obviamente los negocios son examinados con la lupa de los principios, teorías y modelos. En solo algunos decenios, la gestión se ha convertido en una nueva referencia universal, hasta tal punto que todos los sectores de la actividad humana son juzgados bajo estos parámetros. Nos invitan a considerar a nuestros colegas de trabajo, a nuestros jefes y aún a nuestra familia como clientes y como socios que hay que satisfacer. Todo se ha vuelto un pretexto para manifestar el liderazgo, para tomar ventaja de su propio espíritu de competencia o de su sentido empresarial.

Los conceptos se multiplican y toman la forma de fórmulas de choque, que se retoman y se aplican en cualquier situación. He aquí algunos ejemplos entre muchos otros: competitividad, reingeniería, modernización, *just in time*, librecambio, impartición, mundialización, calidad de vida en el trabajo, calidad total, racionalización, conformidad con las normas ISO, excelencia, estrategia, liderazgo, cadena de valor, valor agregado, eficiencia, autonomía, cooperación público-privada, organización en constante evolución, cultura empresarial, perfil de competencias, *coaching*, inteligencia emocional, tutoría,

governabilidad, convergencia, etc. Todas estas nociones se suceden o se entrelazan alcanzando el rango de nuevos *credos*, a veces tan poco documentados y muchas veces sin mucha profundidad ni desarrollo, y sin embargo avalados por *expertos* de todo tipo.

Estas fórmulas que tienden a la generalización o a la universalidad, seducen pero la verdad es que pasan y son rápidamente reemplazadas por otras favoreciendo una industria de la novedad, del cambio y del progreso aparente. Esto resulta particularmente cierto en el caso de los modelos propuestos en el área del liderazgo, muy a la moda en estos tiempos.

Si estos *credos* tienen una vida corta, las creencias que los originan tienen una vida difícil. A decir verdad, lo que sucede con la gestión es revelador de un fenómeno social mucho más amplio. Las nuevas ortodoxias en administración, no nacen por azar. Atraen la atención y hasta poseen ciertas cualidades, pero también pueden socavar las posibilidades de expresión, de creación y de acción al no reconocer las particularidades que conllevarían realmente a soluciones nuevas o innovadoras.

Urgencia de un nuevo *Rechazo global*

En Québec, la religión constituía un punto de referencia casi absoluto. Muchos intelectuales resentían una intrusión que afectaba el pensamiento, la liberatd y la creación. Las creencias, las prohibiciones, los tabús y los miedos, alimentados por el clero, constituían barreras poderosas. La autoridad de La Iglesia fundaba el poder de las élites religiosas y civiles las cuales mantenían entre ellas lazos estrechos. En 1948, un grupo de artistas firmaba el *Rechazo global*, un manifiesto redactado por el pintor Paul-Émile Borduas. Este texto fue el preámbulo de la Revolución Tranquila de los años 1960. Se preconizaba la liberalización del catolicismo, de las ortodoxias, de los miedos y de las intenciones dictadas por la razón religiosa. No se trataba de reformas menores!

En gestión, hemos llegado a la necesidad de proponer un nuevo “*Rechazo*” que podría enunciarse como el *Rechazo a las teorías, los modelos y las modas*. Este rechazo se impone para contrarrestar las ideas preestablecidas, los dogmas y las modas de los que hay que afiliarse como nuevos *catequismos* y otras doctrinas que pretenden enseñar la nueva vía para la acción y la dirección. Podríamos, una vez más, romper estos cárcamos y cederle espacio a la originalidad y a la creación.

Gerenciar es difícil. No es sorprendente entonces que aquellos que ejercen se vean atraídos por modelos que pareciera les dieran resultados como por arte de magia, y que los consultores y otros *representantes* de recetas encuentren en esta tendencia oportunidades de negocios.

Contrariamente a las matemáticas, la biología y otras ciencias naturales, no hay en gestión conocimientos científicos que pudiesen calificarse como universales, o conocimientos generalizados aplicables a todas las situaciones. Los conocimientos deben ser y son contextualizados. Raramente se aplican de una realidad a otra, o simplemente de una organización a otra.

No existe entonces una manera única de gerenciar, así como no hay un modelo infalible de organización o de dirección. Parafraseando a Borduas, se le podría decir a los nuevos expertos en administración y que se encuentran en un buen número de escuelas de administración, *Al diablo las teorías de gestión*. Esta liberación debería aplicarse tanto a las teorías normativas como a las académicas, elaboradas siguiendo un proceso de investigación que, a pesar de ser técnicamente riguroso, no puede tener completamente en cuenta ni la complejidad, ni la naturaleza orgánica de la gestión y de la dirección, y aún menos del misterio sobre el comportamiento humano y la realidad organizacional en sí misma.

Los modelos, las modas y las teorías, aún cuando son útiles, resultan bastante reduccionistas con relación a la realidad. En los hechos, cada uno, incluido el gestor, se informa según su propia comprensión del contexto, construye *sus* teorías, *sus* propias líneas de conducta, tanto implícitas como explícitas, que convienen a la situación que le es propia y que pretenden apropiarse para actuar mejor. Y esto, sin impedir nutrirse de ideas ajenas o de otros. La gestión es un fenómeno que se debe estudiar con el mayor rigor posible, acercándose al tipo de “ciencia” que conviene a la complejidad de esta realidad.

La formación en gestión

La profesión de gerente es una de las pocas que se enseñan sin haberla jamás practicado uno mismo. Que pensarían, respectivamente, los cirujanos, los dentistas, las enfermeras, los abogados, los cantantes, o los escritores, de alguien que llegara a enseñarles sobre su profesión sin haber nunca realizado una operación, cuidado un enfermo, nunca haber extraído una muela, ni presentado un caso en la corte, y jamás haber cantado en un escenario o haber publicado? Que valor le acordarían a un conferencista que vendría a dar una charla sobre su profesión o pretendiese enseñarles su oficio? Sin embargo esta situación se presenta regularmente en las facultades de gestión.

Abordar este tema de la formación en gestión conlleva inevitablemente a preguntarse sobre una cuestión fundamental: ¿que es gerenciar? ¿Que lugar ha tomado la noción de “gestión profesional” en nuestras sociedades en el transcurso de los últimos decenios? En todos los campos del arte y de la acción, la creación entendida en el sentido amplio, es indisociable de la acción. Es en el marco de la acción que se expresan la visión personal y la comprensión de la realidad. Y es solo luego que esta se ve enriquecida por aquellos que la estudian y se consacran a enseñarla. No al contrario.

Las escuelas de gestión han creado nuevos campos de investigación y de enseñanza universitaria. Se han rodeado de investigadores formados en métodos científicos y han ganado credibilidad frente a los medios académicos. Pero a que precio? Cuando es el objeto mismo de sus investigaciones el que se les escapa, el que ha sido ocultado y que no se alcanza a comprender, por el mismo hecho de que no existen respuestas fáciles o simples y mucho menos universales. El desafío de las Escuelas de gestión es el de darles a los futuros administradores conocimientos susceptibles de guiar

sus gestos cuando llegue el momento de actuar; de enseñarles a actuar y de iniciarlos en la complejidad de la gestión reconciliando conocimiento, intenciones y acciones.

Uno gerencia como es

Poco importan los campos en donde la gestión se ejerce, esta es un asunto de seres humanos, con sus conocimientos y carencias en información, con sus cualidades pero también con sus defectos, sus dones y deficiencias, sus fortalezas y debilidades, sus habilidades como sus torpezas. El talento es una amalgama de todos estos componentes. No se trata de ignorancia, de defectos, carencias, debilidades o torpezas que se evocan con complacencia o que servirían para justificar la impotencia o el fracaso, como suele verse. Se aprende cada día a lidiar con los aspectos menos amables, pero bien reales, de sí mismos los cuales buscamos manejar para no convertirnos en víctimas y que ponemos en contribución para lograr el éxito.

Gerenciar como uno es, es conocerse mejor, es desarrollar una percepción justa y realista de sí mismo y de los otros.

Gerenciar como uno es, es hacer el duelo frente a la imagen del dirigente ideal que uno cree o quiere ser, el duelo a los modelos y recetas que podría aplicar siempre, sin consideración de las diferentes situaciones y de las especificidades de las personas.

Gerenciar como uno es, es aceptar no saberlo todo. Es buscar alrededor suyo gente competente para los aspectos en los que uno se siente menos eficaz y rodearse de colaboradores calificados de los cuales uno acoge sugerencias y solicita críticas.

Gerenciar como uno es, es aceptar ser uno mismo frente a los otros, saber que uno puede desagradar a algunos y aún más ser el blanco de su agresividad, sin derrumbarse.

Gerenciar como uno es, es otorgarse el derecho de pensar de manera diferente, es reconocer el deber de consultar, de escuchar y de admitir sus errores, de aprender algo, de volver a empezar y de continuar.

Gerenciar como uno es, es gerenciar a seres humanos imperfectos, como lo es uno mismo.

Gerenciar como uno es, es también gerenciar con otras personas. La gestión es evidentemente una profesión eminentemente social. Cuanto más sea el dirigente él mismo, más se conocerá y aceptará que los demás sean auténticos estando siempre orientados hacia una tarea que cumplir o un servicio que proveer.

Gerenciar como uno es, es hacer prueba de autonomía, de apertura de espíritu con relación a sus propios principios y los de los demás, a sus creencias y las de los otros, es encontrar su propio pensamiento, su unicidad como dirigente. Es entonces, **gerenciar como ninguna otra persona.**

Así, para ser verdaderos creadores y líderes de opinión, los dirigentes deben entonces deshacerse de los modelos que no corresponden a *su* realidad y osar entregarse a su imaginación, inteligencia y buen juicio.

Un método

Querer importar el modelo de las ciencias exactas, para estudiar y comprender la acción humana, constituye un grave error, muchas veces repetido en las “ciencias humanas”. El ser humano es un ser viviente, que piensa, cambia y actúa. Investiga con el investigador. Cambia a medida que se le estudia y lo subjetivo e intersubjetivo hacen parte integral de lo “real y lo objetivo” en lo que concierne a las personas. Para entender correctamente, cuando se trata de la gestión de las organizaciones y de la dirección de personas, el proyecto científico debería limitarse a describir la realidad, lo más humilde, fielmente y de la manera más completa posible, tal y como se plantea en un momento específico.

La gestión es una cuestión de contexto y de historicidad, ya lo hemos dicho, y son sobretodo los líderes y las organizaciones quienes construyen la historia, más que los teóricos que la observan, que comentan sus componentes y resultados. Para asumir una dirección, es indispensable comprender la complejidad de las personas y de las organizaciones. Es solo cuando se logra dominar esta complejidad que se puede simplificar, volver a lo esencial y mantener la dirección en lo cotidiano y en la acción. La gestión es una práctica que se conoce y aprende en gran parte a través de la experiencia, la de los demás primero, la suya propia después. Se trata del ejercicio que se enriquece con la reflexión, lo que permite, en la acción y la reflexión, construir una práctica personal. La experticia no reemplaza a la experiencia.

Se concibe, de manera errónea, que el mismo modelo de desarrollo o los mismos procesos de gestión pueden invariablemente convenir no solo a todas las empresas norteamericanas, sino también a aquellas de la ex Unión Soviética, de Europa, de países Africanos, de América Latina, de Haití, etc. Las culturas nacionales, organizacionales, las personas, las condiciones de vida son acaso las mismas en todas partes? Lo que era cierto hace diez años, para una organización o país, lo es o lo será todavía dentro de diez años? Por supuesto que no.

En el campo de la investigación en gestión, el método de estudios de caso constituye un enfoque empírico directo que sirve de base para la producción de documentos y el aumento del conocimiento. Son estos documentos los que permiten, luego, soportar el aprendizaje de prácticas y habilidades. Este método está basado en la apertura y receptividad al contacto directo con personas y con la experiencia concreta. La preponderancia se acuerda a la práctica en sí misma, al estudio riguroso del fenómeno, en donde se examina, caso a caso, la inteligencia de la acción de aquellos y aquellas que triunfan (o que fracasan), manteniendo el deber de analizar lo que sucede en realidad, en la vida real, y de recastar orientaciones, posiciones personales, nuevas síntesis o conclusiones que pueden ponerse al provecho de sus propias prácticas.

En la formación en gestión, el acompañamiento de tipo maestro-aprendiz, las pasantías y las clases de los maestros, deberían privilegiarse. El método de estudio de casos pretende, de alguna manera, convertirse en una especie de sustituto de la realidad de una relación maestro-aprendiz. Nos imaginamos, primero, en un método de casos que lleve al aprendiz a tomar una posición de decisor y a pensar en la situación más allá de las soluciones preestablecidas. Se trata más bien de un método por el cual se enfatiza el recuento de prácticas, con el fin de producir una descripción profunda y documentada, un recuento que sea lo más fiel posible a las realidades que queremos conocer y que serán objeto de aprendizaje. En todos los casos, se trata de un método de aprendizaje inductivo en donde la persona que aprende posee el rol principal.

Ser profesor de gestión :un arte

Nuestros primeros aprendizajes tienen una innegable influencia en nuestra forma de enseñar. Un músico o intérprete, que ha aprendido obligatoriamente de un *maestro*, podrá favorecer mucho más fácilmente este tipo dado de aprendizaje que un dirigente al que le hayan solo transmitido conocimientos abstractos. Si se ha tenido la fortuna de estar en una relación de tipo mentor o simplemente de haber estado en contacto con grandes maestros, aprendemos por ósmosis, sobre el aprendizaje mismo y modelamos nosotros mismos nuestro propio talento.

Se podría pensar que solo los grandes dirigentes pueden ser buenos profesores de gestión. Sin embargo, pocos de ellos poseen la capacidad o el gusto por ser investigadores o formadores en su campo o disciplina. Ser pedagogo requiere de cualidades particulares, un largo trabajo de preparación y un reciclaje continuo. Si se dirige como se es, en el campo de la formación en gestión uno enseña también como es, con todas las exigencias y lagunas que esto pueda conllevar.

De hecho, son muy pocos los altos dirigentes que se convierten en buenos profesores, y más si creen que la enseñanza se limita a describir su propia experiencia. Corren el riesgo de tener tema solo para algunas horas! Formar en gestión no consiste en crear clones de lo que uno ha sido. No se nace buen profesor en gestión.

A pesar de que dé una cierta ventaja, como con todos los talentos, el talento de *maestro en gestión* es algo que se desarrolla y se adquiere en gran parte. Lo innato no constituye más que la base. Como en toda profesión, ciertas personas poseen un potencial mucho más marcado que otras, lo que vuelve aún más crucial la selección.

Convertirse en profesor supone, por parte de un alto dirigente, un verdadero reciclaje, documentarse sobre múltiples formas de ejercer la gestión y prepararse para ser un verdadero maestro, un transmisor, alguien capaz de ayudar a otros a construir su camino por sí mismos, es decir propiciar el florecimiento de su propio talento. Y esto lo debe hacer a menudo con personas más jóvenes y talentosas que él y esto de la misma forma que los padres, quienes excentos de envidia se ven satisfechos al ver que sus hijos no solo actúan diferente a ellos sino mejor, y teniendo mayores logros. Que orgullo para un profesor es ver a los jóvenes ejerciendo mejor que las generaciones precedentes !

El maestro también enseña con sus conocimientos, cierto, pero también con sus cualidades y defectos, sus fortalezas y debilidades. Lo que es y lo que hace es más importante de lo que dice. Cuando creemos verdaderamente en el poder y la riqueza de un enfoque pedagógico inductivo, aún si conocemos sus limitaciones, podemos confiar en la inteligencia de la persona que aprende, no solo en el caso de un aprendizaje específico sino del *aprendizaje del aprendizaje*. El objetivo es propiciar la autonomía para el que *quiere* aprender y mejorar su juicio.

Se puede ser un buen pedagogo sin haber ejercido nunca antes la profesión de gerente! Sin embargo el profesor que no tiene experiencia en gestión y no la conoce en la práctica debe poseer la humildad y la sabiduría para apoyarse en la experiencia de las personas que la han vivido y que tienen éxito. Debe igualmente aceptar aprender de sus estudiantes-practicantes que pueden tener una rica experiencia en gestión, y hacer uso de enfoques pedagógicos, como el método de estudio de casos, que le permitan paliar su falta de experiencia y reflexionar con ellos sobre la práctica de los demás.

Enseñar la gestión inseguriza profundamente puesto que hay que resistir a la necesidad natural y legítima del profesor de enseñar. Sobretudo resistir a la propensión de *profesar*, que está interiorizada a lo largo de la educación que hemos tradicionalmente recibido. Formar de esta manera, es renunciar a querer impresionar como profesor.

Replantear la formación en gestión

Las cifras, las estadísticas, el uso del lenguaje matemático y los métodos cuantitativos son necesarios e indispensables para la buena gestión y para la concepción de soluciones eficaces. Estos aspectos son muy importantes y se constituyen más fácilmente en objeto de formación. Pero siempre será necesario volver a la esencia de la gestión: una praxis, una filosofía de la acción y de la creación basadas en el sentido común. En esto reside el aspecto más determinante del hecho de gerenciar: fijarse una meta y objetivos, desarrollarlos, y basado en su juicio, asumir la dirección de personas.

De hecho, resulta importante recordar que una organización puede tener un buen producto y ofrecer un servicio de calidad y al mismo tiempo contar con una gestión artesanal o que maneja normas reconocidas, cánones, procesos normativos y teorías populares. La gestión puede parecer deficiente (a los ojos de los expertos) y a pesar de ello, tener mucho éxito. Igualmente un dirigente puede no poseer ninguna formación universitaria en gestión y destacarse en el manejo de la organización. En el caso contrario, resulta difícil afirmar que la aplicación de procesos en gestión reconocidos o a la moda, o el hecho de tener un diploma otorgado por una escuela en gestión prestigiosa, sean sinónimo de éxito.

Esto no significa, evidentemente, que sea necesario cuestionar la existencia de las escuelas en gestión. Al contrario, cuando estas están en contacto con el medio de los negocios y con el mundo de la acción en todos los campos, las facultades de gestión pueden permitirles a aquellos que las frecuentan documentarse sobre prácticas, constituir

redes de conocimientos, ganar tiempo, nutrir el espíritu crítico, formar o afinar juicios, aprender a convencer y descubrir su propio talento. Les compete a los universitarios mismos (directores de escuelas en gestión, profesores, investigadores) mantenerse atentos y evitar desvíos que afectarían esos contactos necesarios. Tienen la responsabilidad de proteger la razón principal de ser de su institución.

El mensaje que actualmente se transmite, directa o indirectamente, a los jóvenes profesores formados en los programas de doctorado en gestión, es el de producir un tipo de investigación orientada a otros colegas-profesores. Para avanzar en su carrera deben publicar en revistas académicas que están clasificadas en función del número de veces que los artículos publicados son citados por otros autores-investigadores. Las acreditaciones internacionales que buscan las facultades de gestión presionan aún más hacia una normatización de la investigación y de los programas de formación.

A fuerza de estar en su torre de marfil y de no comunicarse con sus colegas, los profesores-investigadores pueden llegar a no tener en cuenta lo que hacen las personas que dirigen las organizaciones en la vida real, a mirarlos desde arriba con sus modelos teóricos y normativos, y hasta llegar a despreciarlos. No hay que sorprenderse, entonces, si las escuelas en gestión se ven aisladas del mundo de la acción y se dirigen hacia una crisis de legitimidad.

Rehazo a las modas en gestión

La gestión, así como la educación y la creación, no resulta siempre exaltante. Contiene inevitablemente aspectos mecánicos, repetitivos, técnicos, hasta rutinarios y monótonos. Pero en su componente más crucial, la gestión es necesariamente creación. Descansa sobre la imaginación y la inteligencia de lo que debe hacerse para producir resultados en equipo.

Las empresas que intentan cambiar de cultura organizacional para adoptar una más a la moda, calcada o fabricada a partir de modelos prehechos o recetas exitosas, aún con la mejor intención de la dirección de recursos humanos, corren el riesgo de tener un breve y relativo éxito.

La inteligencia propia de la acción queda todavía y para siempre por descubrir, por describir y por difundir, tanto por sus practicantes y gestionarios-aprendices como por aquellos que quieren enseñar.

En gestión, se requiere estar siempre atentos a darle espacio al sentido común, al juicio y a la creación! Los teóricos deben estar abiertos a escuchar y observar la experiencia práctica de la gestión si quieren que sus reflexiones sean pertinentes y tomadas en cuenta. Las escuelas de gestión deben asumir desde ahora un verdadero liderazgo en este sentido y formar y propender por la libertad de pensar, de crear y de gerenciar.

Montreal, enero de 2005.

Las páginas anexas comprenden la lista de los signatarios.