

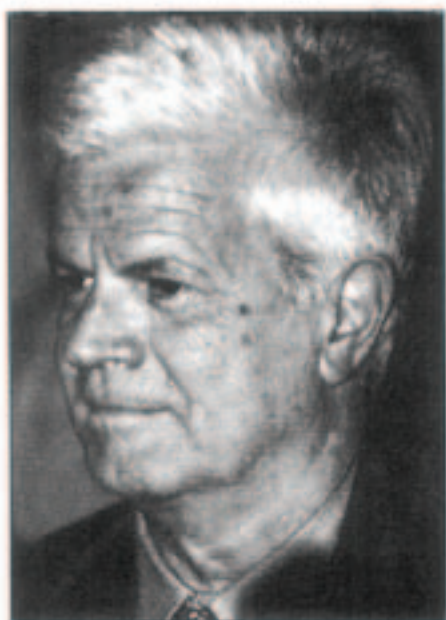
JAIME MARISTANY



# LIDERAZGO

*Qué  
Para qué  
Cómo  
El futuro*

Laetana ediciones



Jaime Maristany es consultor de empresas en Management y Recursos Humanos. Abogado, se ha especializado en estos temas a lo largo de 37 años de trabajo en empresas de la importancia de Shell, Italo, Eveready y Union Carbide, actuando en estas últimas como Director a cargo de éstos y otros temas. Presidente de *Jaime Maristany y Asociados*, se desempeña como asesor desde hace 16 años.



## INDICE GENERAL

### I - EL LIDER

QUE ES UN LIDER?.....	1
LIDERO O CONDUCTOR.....	9
LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
LIDER, CONDUCTOR, ENTREPRENEUR.....	19
EL CAMINO DEL MANAGER.....	21
LIDER MANAGER O SOLAMENTE MANAGER.....	25
EL MANAGER Y EL JERÁRQUICO.....	35
LA MUJER LIDER.....	41

### II-LAS ESCUELAS DE MANAGEMENT.....47

### III - EL MANAGER

LA FUNCIÓN DEL MANAGER.....	65
EL MANAGER ES UN EMPLEADO.....	73
VIVIR EN SOCIEDAD.....	81

### IV - EL CAMINO HACIA LA CUMBRE

CÓMO SE LLEGA A MANAGER?.....	85
COMO SE SUBE LA ESCALERA?.....	93
COMO DEBERÍA PREPARARSE EL ESCALADOR?.....	99
COMO NACE EL LIDER?.....	103
LOS MOTIVOS DEL MANAGER.....	105

### V - LAS RELACIONES DEL MANAGER

HACIA ARRIBA.....	115
LATERALES Y EXTERNOS.....	121
HACIA ABAJO.....	125
LAS MANERAS DE MOTIVAR DEL MANAGER.....	129
PREMIOS Y CASTIGOS.....	135

### VI - LA ACCIÓN

INTRODUCCIÓN.....	141
VISION.....	143
ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS.....	147
ESTRATEGIAS.....	151
OBJETIVOS.....	155
ORGANIZACIÓN.....	157
PLANES DE ACCIÓN.....	165
CONTROL.....	169
MOTIVACIÓN.....	173
LOS MOTIVOS DE LAS PERSONAS.....	175

### VII - HOY Y MAÑANA

EL LIDERAZGO FUTURO.....	179
EL MANAGER NECESARIO.....	193
EL MANAGER FUTURO.....	205

### ANEXO FUNDAMENTAL

LAS BASES DE LAMOTIVACION.....	209
--------------------------------	-----

# *EL LÍDER*

## *¿QUE ES UN LÍDER?*

Si analizamos las conductas de personas tan diferentes como Napoleón, Jesucristo, Gengis Kan, Mahoma, Julio Cesar o Aníbal podremos observar que todos ellos

tenían una fuerte convicción  
se preocupaban por comunicarse hacia abajo  
se preocupaban por saber que ocurría y que pensaban desde abajo ("que dicen de mí?", los espías de Aníbal, los "flechas" de Gengis Kan, etc)  
conocían muy bien a su enemigo  
tomaban riesgos  
eran astutos (se hace más notable en tácticas militares)  
se preocupaban por organizar (inclusive dando códigos que duraron siglos)  
distribuían premios y castigos: eran generosos y duros

Estos eran líderes en el más tradicional sentido de la palabra. Ahora nos encontramos con estas otras descripciones:

líder es una persona que tiene carisma, presencia, expertise, empatía, que se conoce a si mismo y sabe comunicar, dice Pagonis debe definir el propósito, lograr la atención e interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la tensión hacia el logro de los objetivos, dicen Bartlett y Ghoshal;

debe tener un sistema de valores, confianza en los subordinados,

inclinaciones a liderar, sentimiento de seguridad en situaciones inciertas, dicen Tannenbaum y Schmidt

es el que establece una dirección, alinea las personas, las motiva y crea una cultura, dice Kotter

selecciona los objetivos, las estrategias para cumplirlos, la administración de los recursos, la motivación y el reconocimiento a las personas y el diseño, organización, dirección y control, dice Levitt

Ross Kanter por su parte habla de misión, control de la agenda, compartir valores, aprender, tener reputación. Welch, de velocidad, simplicidad y auto-confianza, Mintzberg de decisión, integración e información.

Como puede verse, una gran variedad de opiniones.

Líder que proviene del inglés 'leader', fue una palabra que designaba tradicionalmente a alguien que tenía esa cualidad desconocida que hace que las personas la sigan. Esa cualidad que es el carisma, que no se ha podido desentrañar pero a la que se ve actuar.

Tradicionalmente se aplicó la entidad de carismático a quienes lograban la adhesión de las gentes en política, en religión, en grandes conquistas. Luego, con el advenimiento de las organizaciones en la cantidad actual, se aplicó también a ellas.

Pero sin claridad vamos derecho al conflicto. Por esto es importante distinguir en primer lugar entre esta diversidad de líderes.

Porque lo que nos está pasando es que vivimos un fuerte malentendido con la palabra líder, palabra que designaba originalmente aquello que sentimos no bien la escuchamos, pero en el ámbito organizacional, la palabra líder se usa para enfatizar las virtudes que debe tener un manager, lo cual colabora a la oscuridad general.

El uso indiscriminado de la palabra líder ha logrado deformar esta palabra hasta sacarle su significado. En todas partes hay líderes, casi todo el mundo es líder, la palabra líder se aplica con desaprensión y se quita de esta manera significado a la verdadera descripción de quienes son líderes y de quienes se dice que deberían ser líderes.

A veces inclusive se habla del líder específico, es decir aquel que debido a su especialidad se dice que se convierte en líder. Pero esto es una acepción de liderazgo situacional, importante para una acción bien articulada en la empresa, importante para que quien tiene los mayores conocimientos en una situación determinada sea quien tome la dirección de la situación de que se trate, pero esto no tiene que ver

con liderazgo cuanto con organización flexible. A esta persona no le vamos a pedir que sea un líder, sino que sepa conducir una reunión o una tarea.

Para partir de una descripción amplia, podemos decir que líder es una persona que tiene la capacidad de lograr que otros lo sigan, es alguien cuya voluntad, sentimientos e intuiciones dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa común.

El líder logra este fenómeno:

en relación con un grupo de personas, en una situación determinada y en una causa determinada

O sea que ante todo el líder es alguien que tiene la capacidad de que alguien lo siga, más de uno, varios, muchos; la segunda cuestión es que esta dirección y control que tiene el líder sobre los demás ocurra en una cierta situación y ocurra por una causa que es considerada común.

En cuanto al primer asunto es importante la distinción que plantearon Pigors, Sheriff y otros respecto de cuál es la base del poder en que se apoya el líder, distinguiendo el liderazgo tradicional, del liderazgo organizacional:

uno es aquel en que el poder proviene del grupo que sigue al líder en su causa;

otro es la de quien recibe el poder de una organización y el y quienes a el reportan están incluidos en el sistema de poder de esa organización.

Estas dos bases del poder del líder determinan dos líderes totalmente diferentes. Uno está basado en sí mismo y el grupo es el que refrenda esta fuerza que surge de su líder. Si el líder dejara de ser seguido, podría convertirse en un ideólogo, en un artista, en un literato, pero dejaría de ser líder, para ser lo que podría describirse como un intelectual. El intelectual puede ser la base de pensamiento de un líder, puede alcanzar una enorme influencia en el mundo, pero no será líder

hasta tanto no tenga un grupo de seguidores en la causa que se habrá hecho común a todos.

Determinado pues el contenido de lo que es el líder, queda claro que no hay líder en la organización. Puede decirse que hay conductores que deben tener además muchas virtudes que podremos ver, pero no son líderes y también podremos analizar la diferencia. En la organización hay personas que tienen empatía, que logran adhesión basadas y a partir del poder que les da la organización, hay otras que no tienen esa empatía y no logran adhesión y tienen problemas.

Pero si el poder le es quitado a ese manager con empatía, el grupo no lo sigue. El manager se despide -o quizá ni pueda hacerlo- y se va, en una escena que se repite una y otra vez en las organizaciones. El grupo queda y más o menos de buena gana, sigue trabajando con el siguiente manager. Un líder en cambio, sería seguido por el grupo.

Esta diferencia fundamental que surge de la fuente del poder del líder, es lo que determina en primer lugar, básicamente, el hecho de que en una organización no puede haber líderes.

Sin embargo los especialistas en management se han negado a evitar la palabra líder y han producido en gran parte el desconcierto en que estamos hoy sumidos.

La razón para el uso recalcitrante de la palabra líder se debe a dos cuestiones: por una parte el inglés no tiene otra palabra similar, pero sobre todo la palabra líder tiene un glamour muy especial para la venta. Ser líder no tiene el mismo apelativo que ser director o dirigente. Suena mejor y por eso los especialistas han usado esa palabra que tiene una fuerza tan particular, despreciando la exactitud idiomática.

Este desconcierto no es gratuito, porque en nombre del liderazgo se aconseja -o se exige- a los jefes a hacer cosas que la misma organización les impedirá. Un supervisor de fábrica no puede tener el carácter de Napoleón o de Jesucristo porque la tarea que le será permitido desarrollar a un supervisor es infinitamente menor que la de un líder.

Si él, o su jefe o el jefe de su jefe, se creen que deben ser líderes en el sentido de las exigencias y condiciones que se da a esta palabra en la literatura especializada, las personas sufrirán graves crisis y las organizaciones también.

Por de pronto es evidente que entre las personas se producen empatías que hacen que se lleven bien y que vivan o trabajen juntas en armonía. A veces se puede decir que un jefe es carismático en una



empresa porque sus empleados lo siguen y lo quieren. Como no sabemos que es carisma no podemos discutir que lo sea o no. Podemos decir que no es líder porque el poder no es de su grupo sino de la organización. Pero no podemos saber dónde está el límite de la empatía y el del carisma. O si el carisma no es por fin una forma de empatía.

Tomemos otro punto de vista. Ese primer líder, el líder que todos entendemos como tal, es ese líder carismático, Jesucristo, Mahoma, San Francisco, Napoleón, De Gaulle, porque han seguido una causa a lo largo de su vida y la gente los ha seguido más allá de la misma causa, por ellos mismos, por la atracción que sentían hacia ellos.

Pero aquí encontramos otra diversidad: no es acaso carisma el de Churchill que toma el comando de Inglaterra en la guerra? Y sin embargo no bien termina lo sacan, lo votan a Attlee, como en los casos de los dictadores romanos que eran llamados por periodos de un año cuando había una crisis y luego volvían a su arado.

¿Y qué ocurre cuando hay un incendio? ¿Porque se sigue a algunas personas y no a otras? ¿O un naufragio?

Es evidente que hay personas que en esos momentos ejercen una fuerte influencia que hace que los demás los sigan. Parecen ser los salvadores. Pero son salvadores de situación o si se prefiere de circunstancia. Cambiada la circunstancia termina la causa, deja de haber causa, porque la causa no es trascendente. En cambio aun retirado, De Gaulle seguía siendo el hombre de Colombey, el viejo estandarte francés.

Esta gradación de carisma es difícil, relativa y preocupante. Uno puede equivocarse con facilidad si no tiene perspectiva de tiempo para evaluarla. Pero parece claro que hay causas trascendentes que están más allá de las circunstancias de un momento y en ellas está el líder por antonomasia. Otras en que la causa depende de la circunstancia del momento y en ella está el líder de tiempo corto, el líder circunstancial. Sin embargo llevado a sus últimas circunstancias, puede afirmarse que todo líder depende de una circunstancia, por más que esta circunstancia pueda describirse como de tiempo corto o de tiempo largo. En última instancia, al tiempo en que existe un líder que

reconocemos, hay otros que no conoceremos porque están los que se suele describir como "fuera de tiempo", es decir son líderes para una circunstancia que no se da en ese momento.

A pesar de que esto es así, creemos que vale la pena distinguir entre quienes son líderes de circunstancias de emergencia, y quienes establecen ciertas condiciones o doctrinas que se manifiestan de tiempo largo, por lo menos tan duradero como su vida.

El tiempo pues es un elemento a considerar. ¿Cuánto dura un liderazgo? ¿Cuánto dura la situación que convierte a alguien en líder? El liderazgo situacional era un ejemplo, pero los hay más exactos, donde una persona se convierte en líder en una situación de emergencia y el grupo lo sigue a través de riesgos graves. Una vez terminada la situación, el líder deja de tener esa aura especial y el grupo lo abandona. Este caso es el del incendio, el del naufragio y también lo es el de situaciones límites en las naciones. En estos casos se recurre a personas en quienes los demás depositan su confianza para sacarlos de la situación crítica. Sin embargo salidos de la misma quizá conserven para ellos, en el mejor de los casos, el agradecimiento de haberlos salvado, nada más, y cuando nos referimos a ellos no hablamos de líderes, sino de héroes, de quienes tomaron el riesgo de seguir adelante, de ayudar a los demás.

Señalamos pues dos elementos que nos importan: el tiempo de duración del liderazgo por un lado y la fuente de poder por el otro. Si ponemos estas dos variables en grafico, tendremos el siguiente cuadro que reúne los cuatro momentos de análisis más específico en este asunto:

poder del líder: del grupo - de la organización

tiempo del líder	corto	1	3
	largo	2	4

En el caso 1 el poder proviene del grupo, es decir se trata de alguien reconocido por sí mismo y es un líder por un corto tiempo.

¿Pero cómo se puede distinguir entre el líder de tiempo corto y el líder de tiempo largo y qué importancia tiene? ¿Acaso un líder de tiempo corto es el que equivale a un tiempo de incendio? ¿O es el de un

naufragio o aquel que guía al pueblo invadido contra el invasor o el que asume el poder en una situación difícil, social, política o económica? ¿Y cuál es la importancia de uno u otro?

Aunque el tiempo corto o largo es una definición a acordar, es importante por la trascendencia que significa. Un líder basado en el grupo y que lo es por tiempo largo, seguramente lo es por un tema que importa no solamente a ese grupo sino al conjunto de la sociedad en la que ocurre el fenómeno. Personas como De Gaulle o Julio Cesar no hubieran podido ser líderes por un tiempo corto y aquellos que lo fueron definieron por eso mismo la inconsistencia de su causa.

El tiempo durante el cual transcurre la situación esta definiéndonos la situación misma no solo en su estabilidad presente sino en su trascendencia presunta. Un líder que lo es por dos días, seguramente no pasara más allá de un golpe de Estado y su historia no trascenderá más allá de alguna anécdota. El mismo golpe de Estado liderado por quien se mantiene diez años en el poder, queda en las páginas de la Historia.

El tiempo no nos define la calidad del liderazgo, sino la consistencia, la permanencia del liderazgo. Pero no hay permanencia sin fuertes valores. Podemos no participar de esos valores, pero quienes han permanecido han tenido valores que han sido compartidos por los demás. Aun los más duros dictadores, han tenido sin duda una fuerte parte de su pueblo a favor de lo que hacían. Cuando no ha sido así, han caído. Y si a veces parece que no haya sido así, es porque nos cuentan la Historia desde el punto de vista de las minorías.

En el otro caso, el del líder que tiene su poder proveniente de la organización, el tiempo está dado por las características de la empresa: un negocio de momento o spot-business dará períodos de liderazgo cortos, pero lo habitual será que las organizaciones den periodos de liderazgo largos. Aunque la organización sea bastante flexible para aceptar el concepto del liderazgo situacional y permita a algunos actuar con poderes por encima de los suyos habituales en función de la situación, el líder será por tiempo largo, porque la empresa da poder por todo el tiempo que la persona esta en la organización, sea esto en un lugar o en otro. De alguna manera el alcanzar un determinado nivel en la organización significa estar imbuido de un cierto poder que podrá ejercerse en un puesto o en otro, pero en todo caso en puestos de poder similares. Es algo parecido a un rango militar o a un estado religioso.

Así pues tenemos dos niveles: el líder basado en su grupo, que es lo que entendemos habitualmente como líder y el líder de tiempo largo, que es lo que reconocemos habitualmente como líder. No reconocemos a una persona que basada en el grupo lidera por poco tiempo. "Nos salvo del incendio", pero no diremos que fue un líder sino después que elaboramos la situación, porque naturalmente eso no es un líder. De la misma manera no reconoceremos un líder que no esté basado en su propio poder en el reconocimiento de su grupo.

## ***LÍDER O CONDUCTOR***

Hemos aclarado ya que en las organizaciones lo que encontramos son conductores. Hemos anotado la diferencia esencial entre una fuente de poder y la otra, entre una característica personal y la otra.

Ahora bien, ¿podría ocurrir que se tratara de personas de carácter parecido, uno trabajando por su cuenta y el otro empleado? ¿Quiere decir que en realidad lo que pasa es que uno es un líder actuando por cuenta propia mientras el otro es un líder actuando por cuenta de otro?

Desde luego que esto no es así por lo dicho antes respecto de la fuente del poder de cada uno, pero además conviene aclarar que el mal llamado líder no puede ser tal porque las mismas organizaciones no quieren que sea así y no es que no lo quieran porque son atrasadas o arcaicas, sino que no lo quieren porque esto hace a su esencia.

Si delineamos algunas condiciones del líder -lo que como vimos es objeto de múltiples opiniones-, podemos decir que el líder

-es una persona que cree en algo y que lo cree con una fe profunda

-entusiasma a la gente tras una idea o una acción y esta es una segunda virtud que el líder tiene por ser tal y no un intelectual solitario.

-toma riesgos y tiene una estrategia para llevar adelante su causa, explicitada o implícita

-no está dependiente de sus seguidores pero se preocupa por saber que ocurre

- es astuto
- conoce al enemigo
- se preocupa por organizar

a lo que podríamos agregar que

-tiene cierta sabiduría que le permita hacer las cosas con facilidad

-hace sacrificios que lo hacen ser ponderado o los ha hecho y ha creado ese mito que lo valoriza.

Estas cualidades son inherentes a cualquier líder. En algunos serán instantáneas, sin tiempo para contarlas, porque la emergencia habrá pasado. En otras serán de largo aliento enunciadas y analizadas en muchos escritos.

Queda al margen esa cualidad particular que es el carisma. Dada una circunstancia la gente sigue a una persona y no a otra. Si se analizan ambas quizá la menos seguida es la más meritoria. Pero esta no tiene carisma y en cambio la otra es a quien la gente sigue tiene esa extraña atracción que no se compra en los cursos.

Cuáles son en cambio las condiciones del conductor? El conductor

-debe tener sentido de hacia adonde va, saber qué es lo que quiere en y con la organización

-debe saber dividir los poderes por debajo de él, para que se lleven adelante los planes que se hayan pergeñado.

-debe ser un hombre con iniciativa, un hombre que sepa adelantarse a lo que vendrá

-debe saber hacerlo con sentido de eficacia global, lo que supone que no será eficiente y hará muy bien una cosa estropeando quizá otras sin advertirlo, sino que sabrá privilegiar lo que sea más útil para el

resultado global de la organización.

-debe tener claridad en la comunicación ya que sino perderá enorme cantidad de energías dedicadas a cosas que no interesan o a tratar de saber que es lo que interesa, lo que implica en realidad tener respeto por las personas que trabajan para el y esto no se termina en la claridad de la comunicación sino que se amplía al trato en general.

-debe mantener bajo el nivel de conflicto. Tras Dahrendorf es claro que la cuestión social y organizacional reside en gran medida en mantener bajo el nivel de conflicto, aunque a veces esta estrategia suponga tener un pico de conflicto para lograr una situación mejor. Esta relación se establece por fin entre el nivel de conflicto y la eficacia. En la medida en que las personas están ocupadas en el conflicto, no están trabajando para la organización y esto nuevamente es energía desperdiciada.

-debe motivar a su personal

-debe ser reconocido por su gente.

Comparemos la lista de condiciones de ambos hombres:

líder	conductor
fe profunda	saber hacia adonde va
riesgos astucia conocimiento del enemigo	riesgos menores
organiza	organización clara bajo nivel de conflicto
entusiasmar	motivar respeto por la gente
quiere saber que pasa	comunicación clara

carisma	iniciativa eficacia global delegación de poder superior
premios y castigos sacrificio sapiencia	idem, atemperados

La sola enunciación de las condiciones básicas enunciadas establece diferencias importantes entre ambas figuras. Aun en aquellas que parecen similares, hay claras distinciones.

En primer lugar y fundamental para el análisis, el líder esta basado en si mismo, mientras el conductor esta basado en la organización que le da el poder y esta diferencia es esencial y se trasmite a las necesidades de cada uno con el grupo.

Por eso mientras el líder no se plantea el problema esencial de hacia adonde va, el conductor debe hacerlo como parte esencial de su tarea. Los trabajos de visión que se han realizado en estos últimos años cubren esta necesidad fundamental del conductor, que el líder no tiene.

Por otra parte el desarrollo de un grupo liderado por un Aníbal o un De Gaulle no es lo mismo que la organización que requiere ser hecha por debajo de un conductor, donde cada uno deberá tener un grupo de tareas bajo su mando. La organización organizacional (valga la tautología), no tiene muchas alternativas porque no parte del entusiasmo que el líder trasmite a sus seguidores; el puede actuar de una manera mucho menos científica o estructurada.

Da además normas que son de su propia decisión sin otras ataduras a las que tengan manager superiores, la Casa central o los accionistas.

El líder puede hacerlo además porque su gente ya esta motivada, mientras que el conductor deberá estudiar para su grupo de trabajo el enfoque motivacional más útil. En todo caso el líder actua fuerte e intuitivamente.

Por esto es importante la claridad en la comunicación del conductor, porque el no se comunica a través de la emoción básica y desconocida, sino que debe organizaría; y por eso se dice que debe tener iniciativa, porque puede ser que no la tenga y debe tenerla para ser un buen conductor y en cambio se sabe que el líder puede o no



tener iniciativa en el sentido de accionar, porque la iniciativa del líder esta en relación con su propia sensación y sus deseos.

El líder además se preocupa por lo que ocurre, porque sabe que esto es importante, mientras que el conductor que debería hacerlo igualmente encuentra más resistencias a recibir esa información y es normal que sepa que ocurre a su nivel, algo de lo que ocurre un nivel por debajo pero no sabe que ocurre dos niveles por debajo de él y se maneja por dichos o por viejas creencias.

También es importante que el conductor tenga sentido de eficacia global, tema que al líder no le importa en absoluto, ya que sigue adelante a partir de otras líneas que no tienen que ver con esa organización con ese sentido de análisis de lo que ocurre, de búsqueda de la eficacia, sin que esto implique que el líder sea ineficaz o que no se preocupe por lo que ocurre, pero simplemente esto no es de la esencia de su carácter, puede o no hacerlo de esa manera y no por eso dejara de ser líder.

El líder es un hombre que toma riesgos y esos riesgos son fuertes, mientras que el conductor puede tomar algunos riesgos, pero son de naturaleza mucho menos trascendentes. El conductor en una empresa podrá tomar riesgos económicos, pero no toma riesgos de vida o muerte, no toma riesgos de vida o muerte para otros, no lucha por la modificación de Estados ni por la instauración de religiones, todas ellas instancias mucho más importantes que lo que tiene entre sus manos el manager. Por otra parte los riesgos que pueda tomar el manager están fuertemente controlados por sus superiores lo que le impide tomar esos pasos excesivos, aunque lo quisiera.

Nadie le pide al manager que tenga sapiencia ni nadie le pide tampoco que haga sacrificios. Puede tener algún nivel de sapiencia y pueda hacer algún sacrificio, pero no son requisitos de su figura.

En definitiva el líder es una persona con características muy diferentes al conductor. La cuestión es que es lo que más conviene a la organización. Cuáles son las características que se requieren para dirigir grupos en una organización. Esta tarea es la tarea que se lleva a cabo desde el nivel de supervisor, hasta el de presidente, lo que pueden significar muchos niveles.



# *LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN*

Los requerimientos de una organización son diferentes según los niveles en que este el puesto. Sin embargo la tendencia actual a ampliar los peines de la organización hace que se deba distinguir entre las organizaciones de peines amplios y las tradicionales.

Denominamos tradicional aquella organización donde a un manager reportan hasta 6 jerárquicos, hasta 10 empleados o hasta 15 operarios. En una organización de peines amplios a un manager reportan no menos de 10 jerárquicos, de 20 empleados o de 30 operarios. Las áreas intermedias tienen características mezcladas que pueden tender hacia uno u otro modelo.

No es lo mismo supervisar a quienes trabajan, supervisar a quienes supervisan el trabajo, tener a cargo un grupo de tareas propias de una disciplina, dirigir una función global, tener a cargo toda una organización, dirigir varias organizaciones, dirigir a quienes dirigen varias organizaciones. Puesto en grafico estos serian los niveles, en el orden dado, es decir en una piramide invertida:

empleado / operario

supervisor

jefe

gerente

director gerente

general

vicepresidente

presidente

Estos niveles suelen terminar en el gerente general y solo continúan en las empresas holding más allá de ese puesto. Puede haber más niveles que aquí no mencionamos porque en definitiva son repeticiones peores de lo que enunciamos.

Si ampliamos el peine, las funciones cambian y los requerimientos no son los mismos, haciéndose más importantes los niveles más bajos que lo que ocurre en la organización tradicional, pero a partir del director volveremos a encontrar exigencias similares.

¿Qué se pide de estos niveles de manager? Se quiere que sean un líder o un conductor?

En el caso del supervisor lo que se le pide es que este cada mañana antes que llegue su gente para ver si faltan personas en el equipo; que reciba la orden de lo que hay que hacer y organice a su gente para que lo haga; que trate con compras o con mantenimiento los arreglos o los materiales que le faltan...

Por más que nos esforcemos en la descripción de lo que queremos que haga, nos resultara imposible visualizar el perfil del líder. El supervisor es un conductor.

Siguiendo un nivel más arriba, el jefe de un grupo de supervisores tiene la tarea más compleja de dirigir a personas que dirigen la operación. El ya no tiene relación directa con la operación, aunque sigue estando a nivel de la operación, sigue trabajando en el día a día o eventualmente en el semana a semana. Su existencia está justificada en el número de supervisores en función de cuantas personas puede supervisar cada uno. Si no es así, el supervisor desaparece y el jefe se convierte en el hombre que coordina la tarea. Su trabajo se hace más amplio, porque son más personas y tiene que trabajar más sobre la base de objetivos y tareas y no sobre el hombro del empleado u operario.

Por todo lo cual el jefe es sin duda un conductor.

Es un líder el gerente? Queremos que sea una persona que tenga una profunda fe por una causa, que desarrolle un grupo centrado en el? No. Evidentemente aunque estamos en un nivel que tiene otras tareas de coordinación y planificación de una materia determinada queremos que sepa trabajar con otros, que sepa lo que es un grupo eficaz del que formar parte y que trabaje con sentido de eficacia para el conjunto.

Esta característica la vamos a requerir en el Director de la misma manera, por más que enunciemos la necesidad de que sea líder, porque estamos usando la palabra en un sentido que no tiene. Un Director podrá lograr el entusiasmo de su gente como cualquiera otro de los niveles y tendrá la ventaja de que se le permitirá una mayor libertad de acción. Pero la tendrá porque se le permite. El grupo y el saben que esto no es un asunto de ellos que definen ellos, sino un asunto de otros que definen los otros aunque pase por ellos.

El unico que puede ser líder es aquel que detenta la propiedad. El que es dueño puede desarrollar una relación que está incluida en algunas de las variantes del entrepreneur. Un entrepreneur es en última instancia un empresario con empuje, con visión. Este empresario puede tener un estilo de líder o no. Pero puede tenerlo porque en definitiva su poder no proviene de un tercero sino de los que lo siguen en el proyecto.

La cuestión es que este tipo de entrepreneur suele fracasar a partir de cierto tamaño de empresa. El líder esta atado fuertemente a su narcisismo y a sus propios mecanismos con los que le resulta muy difícil llegar hasta los niveles más bajos cuando la empresa crece, lo que se situa en el orden de los 10 MM de facturación, cifra por otra parte muy dependiente del tipo de industria de que se trate.

El líder rompe permanentemente la complejidad burocratica y esta ruptura no tiene las características de casualidad que se soluciona o de arreglo rapido en el nivel inmediato, sino que produce una cantidad de marchas y contramarchas que terminan minando el sistema de la empresa y haciéndola desordenada e ineficaz.

O sea que en una organización las personas de la organización son conductores y después habrá que ver cuán buenos conductores son. El líder si acaso, será aquel que desarrolle una organización propia en la que se cumplan por lo menos las características de líder que hemos delineado. Es imposible imaginar a de Gaulle como supervisor o jefe de una fabrica tradicional. No se lo aceptaría en el puesto ni una semana.

Es decir que queda especificada la diferencia entre el significado

de la palabra liderazgo en el sentido sajón y en el sentido latino y esto no es una cuestión puramente formal o secundaria porque hace a entendernos sobre lo que hablamos y sobre que exigimos y pretendemos y hace al tipo de personas que tomaremos en nuestras organizaciones.

En la literatura nos encontraremos muchas veces con el uso de la palabra liderazgo en un sentido que no es el nuestro. No solamente lo que se dice respecto de las características del líder, que es variopinto, nos puede hacer dudar acerca de nuestro rol en las empresas, sino que las imágenes internas que tenemos corresponden a ese líder carismático. Nunca se nos ocurrió pensar en el presidente de la UIA como un líder, era simplemente el presidente de la UIA, con más o menos interés, impulso, acuerdo.

Líder es para un latino una persona con carisma, con una fuerza que no es necesaria en la palabra sajona, aunque pueda tenerlo y más de una vez se usa de manera poco clara y entremezclada, lo que nos complica más aun la lectura.

Entonces, líder no es mejor que conductor, es simplemente distinto y cuando hablamos de líder en las empresas estamos hablando en realidad y queremos tener conductores, no líderes. Esto es muy importante que lo tengamos en cuenta y cuando leamos que queremos líderes y que tenemos que ser líderes, entendamos que estamos diciendo, porque no hay peor situación que la confusión.

Seguiremos usando la palabra líder y lo haremos porque es inútil pretender a esta altura de nuestra cultura cambiar el término, lo que implicaría modificar las estructuras mentales sajonas que tienen la palabra ubicada en otro contexto y la literatura que llega de todo el mundo. Pero hablaremos del líder-manager o del conductor, a menos que específicamente aclaremos que se trata del líder en el sentido habitual tradicional y universal de la palabra.

No vamos a considerar bueno al manager que es líder y malo al manager que es manager, como hemos visto en la literatura sobre el tema, debido precisamente a esta confusión en los términos. Hay gente que trabaja bien y otros que lo hacen no tanto y otros que lo hacen mal. Esto no cambia el título de la profesión ni modifica la función que se debería hacer. Un gerente es un gerente y en una organización esta para llevar a cabo las tareas de manager como corresponde. Si no lo hace tan bien o si lo hace mal, será un manager regular o malo, pero no dejara de ser un manager, por lo menos hasta que lo despidan.

## *LÍDER, CONDUCTOR, ENTREPRENEUR*

**Líder, conductor, entrepreneur, empresario, manager, director, gerente, supervisor, presidente, jefe.**

Estos son algunos de los títulos que colaboran a la confusión reinante. Cada uno se usa de manera relativa a la situación de que se trata y las personas involucradas y los medios colaboran permanentemente a esta confusión. Vamos a tratar de seguir debrozando el terreno del manager, distinguiendo entre tantos parientes.

Hemos aclarado ya que es el líder y que es el conductor.

Hemos hecho mención a los niveles de una empresa, quedando de paso claro que presidente, director, gerente, jefe, supervisor y sus intermedios y semejantes, son en todos los casos definiciones de jerarquías que se distinguen por estar en relación de dependencia, por ser empleados por otro para desempeñar esa tarea. Si en alguna ocasión alguno de ellos no está en relación de dependencia, ha de ser porque es accionista, no porque sea presidente o director.

El empresario es aquel que lleva adelante una empresa de algún tipo a su riesgo y ese riesgo que asume es fundamental en la definición del empresario. La laxitud con que se usa este término para describir reuniones o personas que en realidad son empleados no hace sino confundir sobre la diferencia entre el jerárquico y el que está corriendo riesgos propios.

El entrepreneur es un hombre con iniciativa que lleva adelante negocios y que por su espíritu de emprendimiento se ha ganado este adjetivo. Es una persona que puede estar en relación de dependencia o

estar por su cuenta.

Por último el manager es una persona que ocupa una posición jerárquica y que está inscrito en una profesión poco discriminada todavía, pero que se distingue por el hecho de coordinar personas para el logro de objetivos.

Entonces, quizá *entrepreneur*, desde luego que no *empresario* y decididamente *presidente* o cualquiera de las otras jerarquías, el conductor líder-manager, es el objeto de la cuestión de liderazgo que nos ocupa y no otro.



# *EL CAMINO DEL MANAGER*

## *EL CARISMA DEL MANAGER*

Cuando se medita sobre la realidad de los manager que se han visto en acción, es perceptible que algunos tienen esa cosa tan particular de atracción que hemos llamado carisma y que no tiene explicación. Es difícil sin embargo despegarse de la realidad de que esas personas no son en verdad líderes, lo cual confunde aun más el panorama.

Es evidente que hay una primera diferencia entre el líder y el manager que es la fuente del poder que tienen uno y otro. Esta es una distinción que condiciona de tal manera toda la relación, que es definitiva.

Sin embargo hemos conocido managers que consiguen entusiasmar a las personas, que consiguen arrastrar a las personas tras ciertos proyectos que inclusive pueden parecer poco realistas.

Aquí hay una cuestión primera que es el entusiasmo del manager. Una persona puesta al frente de un grupo de trabajo, que tiene un cierto entusiasmo por algo, es evidente que tendrá mejores perspectivas de entusiasmar al grupo que aquel que no tiene entusiasmo. Ambos pueden ser muy buenos conductores, lo que es más, aquel que no parece tener entusiasmo tiene un carácter empeinado y firme que lo lleva a mayores éxitos que el otro. Es decir que de ninguna manera afirmamos que sea una condición del manager el entusiasmo, porque el manager

no tiene porque lograr el arrastre de la gente tras el. Lo que es más, preferiremos que no lo haga como el líder en el sentido más específico de la palabra, es decir que logre el entusiasmo hacia el manager, sino que preferiremos que logre el entusiasmo hacia la tarea.

Lo que esperamos del manager es que motive a la gente para hacer ciertas cosas, para lograr ciertos objetivos. Esto puede o no hacerse entusiasmándolas con el proyecto o entusiasmándolas a partir de uno mismo. Esto puede hacerse sabiendo ser participativo, apelando a la creatividad de las personas, dando buenos motivos para que la gente se divierta haciendo el trabajo. No hay porque lograr el entusiasmo con el manager ni siquiera hay que lograr el entusiasmo, a menos que digamos que no se puede estar motivado sin estar entusiasmado, lo que entendemos como dos estados de ánimo diferentes que pueden ser complementarios pero no mutuamente imprescindibles.

Sin embargo algunos manager entusiasman a la gente tras el proyecto de la empresa que aparece como si fuera propio y otros entusiasman a la gente tras un proyecto de la empresa sin pretender que es propio.

### **¿Es esto carisma?**

Es cierto que hay simpatía, es cierto que hay compatibilidad de caracteres o de gustos y en realidad puede haber algo de eso que llamamos carisma, algo de eso que es una atracción hacia lo que el otro es y nos propone, lo que no tiene otro asidero más que el hecho de que es ese otro quien nos lo dice.

No sabemos que es carisma. No sabemos porque la gente se siente atraída por otro. Hay una gran cantidad de posibilidades, pero no hay nada claro sobre esto. Entonces no hay razón para que el carisma no pueda tener grados diferentes. Algunas personas pueden tener más carisma que otros. Algunas personas pueden lograr atraer a otros hacia un proyecto basados en su personalidad y no en el proyecto.

Lo que parece es que un manager puede tener carisma en ciertas medidas que no son las que tiene el líder.

Lo que ocurre en ocasiones es que el manager empujado por su entusiasmo, por su narcisismo o por ambos, trabaja sobre la base de su carisma logrando la adhesión de los demás a su liderazgo como si el proyecto fuera suyo. Así crea una situación totalmente falaz y por lo

tanto y en esa medida neurótica y peligrosa, porque el líder de este caso al pretender ser líder en el sentido específico de la palabra, está actuando como si el grupo pudiera darle el poder en ese proyecto. Pero el proyecto es de otro, el poder se lo da el accionista y el grupo no puede hacer nada afuera de ese poder y por lo tanto nada de lo que se pretende que está haciendo. En otras palabras es todo mentira y esto tendrá consecuencias que pueden fácilmente ser dramáticas no bien se llegue a puntos de crisis.

Por lo tanto no vamos a querer que esta situación siga. Porque el manager involucrado en esa falsedad empezará a actuar como si fuera realmente un líder y empujado por sus 'seguidores' tendrá que tomar posiciones y adoptar actitudes reñidas con la necesaria coordinación empresarial, con lo que tenderá a distorsionar la situación general. Quizá consiga cierta preponderancia por un tiempo, pero esto será en contra de la situación general, de la realidad, por lo que por fin vendrá la reacción de los otros en ese conflicto que habrá creado el falso líder, lo que producirá la crisis. En estas crisis se perjudican esos líderes, pero también sus subordinados que no pudieron o no supieron diferenciarse.

El manager puede entusiasmar a las personas honestamente cuando lo hace basando ese entusiasmo en el proyecto de la empresa. Este proyecto es claro y no tiene problemas de falsas suposiciones. Aquí no se actúa como si uno fuera un líder independiente, sino que se actúa como un manager que ha recibido el poder de la organización en un sector determinado y se entusiasma con esa tarea y consigue que las personas de su grupo se entusiasmen también. Esto es claro y aquí no hay carisma en el sentido que hemos visto antes, pero seguramente lo hay haberlo en el sentido de la atracción que una persona logra en los demás. Esta persona en este caso encauza la atracción hacia un proyecto, aclara bien la situación, sin pretender nada más que eso. Y esto funciona bien.

Ahora bien si el líder se basa en su carisma, en que se basa el manager una vez que ha sido designado? Una vez designado, el manager trabaja a partir de su visión consigue o no la adhesión de las personas al proyecto en gran medida de acuerdo con los valores que sustente. Siempre ha sido así, aunque no siempre se ha enunciado o practicado con claridad.

Todo esto se ha hecho miles de veces intuitivamente, se ha hecho sin comunicarlo o se ha comunicado parcialmente. Como decimos

siempre, los daños no suelen ser mortales. A pesar de todas las organizaciones sobreviven en mejor o peor estado y siguen adelante. Sin embargo, en tanto es claro que la enunciación de valores, la delimitación del negocio, la enunciación de la estrategia, definición de objetivos y la confección de planes, constituyen una red lógica que da mejores resultados que la adivinación de que es lo que somos, hacia adónde vamos o como llegaremos, quienes no lo hagan , no lo comuniquen o lo comuniquen parcialmente corren con desventaja respecto de quienes tienen las cosas claras en la organización y una organización acordada hacia esos campos.

## *¿LÍDER MANAGER O SOLAMENTE MANAGER?*

Cuando describimos el líder, dijimos que es una persona que tiene la capacidad de que otros lo sigan, es alguien cuya voluntad, sentimientos e intuición dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa común.

Más adelante quedó establecida la diferencia entre el líder basado en si mismo, es decir en el grupo que lo sigue a él y aquel otro que recibe el poder de otros más arriba que él en la jerarquía.

Por fin llegamos al punto de distinción de que este es el líder-manager, al que no llamábamos líder, porque produce confusiones que llegan a ser importantes, pero tampoco es el manager en el peor sentido de la palabra y por eso dijimos, si bien este es un conductor, no tiene sentido establecer una palabra nueva que no será adoptada y en cambio tiene más sentido establecer distingos claves dentro de la terminología en uso.

Y sin embargo, pudimos desbrozar el camino hasta concluir que el manager tiene características carismáticas que en alguna medida le permiten llegar al liderazgo especial que ejerce.

La descripción de la tarea de un supervisor sigue siendo válida; la del jefe también, pero tanto una cuanto la otra, están escondidas detrás del hecho de que los espacios que les dejaba la organización eran muy pequeños.

En una empresa mediana tener diez niveles de jerarquía no era demasiado extraordinario hasta ahora y aun siguen habiendo muchas de ellas en el mundo. Sin embargo, una empresa que tenga cinco niveles, debería hoy día estar en condiciones de facturar lo mismo que aquella

otra que tenía diez niveles.

Así llegamos a supervisores que son jefes, que son gerentes con mucha gente reportando a ellos, con mucha necesidad de convencer y planificar y acordar, porque no hay tanto tiempo para controlar.

Esta es la nueva situación que se ha repetido ya muchas veces en muchas páginas, para que sigamos analizándola. Lo que nos importa es que esta nueva situación produce la necesidad de un nuevo perfil de manager, no importa a qué nivel este. Este no puede ser ya el supervisor que describíamos al comienzo de estas páginas, lo que de todas maneras no invalida la conclusión anterior. Porque en ese momento lo que veíamos era que esa persona no podía tener las virtudes de De Gaulle ya que la organización no le permitiría actuarlas ni dos días; tampoco se lo permitiría al nuevo tipo de supervisor porque ahora se encuentra con un mundo diferente y el mismo es diferente.

"Tiene la capacidad que otros lo sigan" decíamos del líder y en nuestro caso la capacidad de que lo sigan está en la organización que le exige al que pone en un puesto que obedezca a su superior. Este es el gran distingo entre el líder y nuestro manager.

Pero aun nuestro manager puede hacer que las situaciones sean muy distintas para sus subordinados, desde aquellos que hacen que su gente vaya con gusto a trabajar entusiasmados por lo que se les propone, hasta aquellos que logran que su personal arrastre su malestar cada día.

Este es el tema central de motivación y lo consideramos ya en el libro "Motivación", dedicado al tema.

"Alguien cuya voluntad, sentimientos e intuición dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa común" decíamos del líder y esta es otra novedad.

La imagen del manager de los sesenta o setenta o aun muchos de nuestros días, es el de una persona que va a cumplir con cierta tarea y busca sobrevivir a las luchas internas, negociando las diferentes situaciones que el mercado y la empresa le ponen por delante. Era el mal manager o el llamado manager en vez de aquel otro líder-sajón deseable.

Este manager sigue existiendo hoy día, pero si advertimos los componentes de ese otro, del líder, veremos que habla de voluntad, sentimientos e intuición puestos a la disposición de una causa común con otras personas a las que dirige y controla.

¿Se puede ser Jesucristo en una empresa? Ya vimos que no. ¿Pero se puede tener voluntad, sentimientos e intuición puestos a la disposición de un logro? Es evidente que si. Aquel mal manager de la historia ponía esta misma voluntad, sentimientos e intuición a la disposición de una causa: su supervivencia. Esto no lo hacía precisamente líder, pero demostraba que el hombre se involucra con lo que le importa.

Lo que tampoco hacía ese viejo manager de la historia era dirigir y controlar a otros para la persecución de una causa común, porque la causa era personal y no común, porque la situación y las épocas eran más de control que de dirección y porque en esa situación era difícil entusiasmar a alguien tras ninguna causa.

¿Pero podemos decir que el nuevo manager de los puestos amplios y el conocimiento mayor, es una persona con voluntad, sentimientos e intuición que dirigen y controlen a otros hacia la persecución de una causa común? ¿Cuántos de ellos se han formulado seriamente una causa común? Porque si no se formula seriamente no se puede conocer ni se puede sentir y entonces es imposible poner toda la voluntad, sentimientos e intuición para conseguirla. Como conseguir lo que no se conoce?

No existen datos al respecto, por lo que solamente podemos referirnos a nuestras experiencias y percepciones. Conocemos empresarios que tienen esta actitud y ponen toda su voluntad, sentimientos e intuición en la persecución de una causa común. No conocemos muchos managers que la tengan. Conocemos sin embargo más manager que hoy día se la plantean.

Si debiéramos resumir lo anterior, podríamos decir que hay una clara tendencia a aceptar que uno tiene que tener más claro que es lo que quiere y que si no tiene en claro hacia adonde va no llega a ninguna parte. Pero esta es solo una tendencia y una cosa es hablar y otra decir. Una de las frases más importantes de Jesucristo es aquella de que no es quien diga Señor, Señor quien entrará al reino, sino quien haga. En la vida, hay una enorme cantidad de personas que dicen que quieren cosas para las Cuáles no ponen claramente nada. Entonces cuando no las consiguen se quejan de su suerte.

De la misma manera decir "que hay que hacer" no significa que se haga de la misma manera que son más los que se preocupan por su carrera y por su supervivencia que los que sin olvidar estos dos

importantes items, definen una causa por la que trabajar y la convierten en causa común.

Es obvio que una causa en una empresa no es lo mismo que una religión o una política. Pero se pueden tener ciertos valores y ciertos objetivos, no como si se fuera un empresario o como si se fuera el propietario, sino como que se es una persona que tiene una vida que llevar adelante.

La historia del management está llena de fenómenos en los que se "descubre" algo y entonces se implementa como si, porque hacerlo realmente es inaceptable. El caso más claro es el de Elton Mayo que "descubre" que si a una persona se la trata bien y se le da reconocimiento, esa persona trabaja más y mejor. Y cuando Elton Mayo plantea su descubrimiento ancestral a la sociedad norteamericana, la reacción en ella y en todo el mundo es crear la escuela de relaciones humanas, que inventa el tuteo, la alfombra, la llave del baño, etc., que son signos del como si te trato bien, porque cambiar el trato hacia lo que planteaba Mayo significaba un cambio de actitud tan profundo que les resultaba imposible a los managers de los 30.

Ahora lo que decimos es que deben ser como si fueran los propietarios. Y esto tampoco es válido, porque no son los propietarios. Es un nuevo como si, que es la forma básica y esencial de la neurosis. Ya bastante hace la organización en favor de la paranoia para agregar esta otra habitual del como si.

Este manager que hoy avizoramos, lo que está haciendo es definir Cuáles son los valores en los que cree, que es esto de ser manager en la vida, para que quiere serlo, que cree que es la empresa en la que está, que cree que debería hacer en ella. Esto se ha llamado visión y es importante señalar que no se dice que piensa, sino que cree, porque sobre estas bases son sobre las que nos movemos los seres humanos.

Para poner nuestra voluntad, nuestros sentimientos y nuestra intuición en algo tenemos que estar convencidos, es decir necesitamos convicción. Esto no lo da el pensamiento solo. El pensamiento puede ayudar a conformar la convicción, pero cuando se cree no es solo con la razón, se cree desde las vísceras, sino es solo un entretenimiento.

Esta convicción convierte el esfuerzo calvinista en una diversión. Ya no hay que esforzarse para hacer el bien. Uno se esfuerza más que antes, pero lo hace por algo que siente profundamente, algo que lo divierte, en el sentido más creativo de la palabra diversión.



En varias ocasiones he dicho a todos los niveles de las organizaciones, que hay que divertirse. La primer reacción es siempre negativa y especialmente en los niveles más bajos es donde esto parece más difícil de comprender. Un delegado gremial me dijo "No se puede tomar el trabajo para la joda". Tuve que explicarle durante un largo rato que uno se divierte con aquello que le gusta, con cosas que le entusiasman y que lo que sería importante sería que todos nos divirtiéramos en el trabajo porque estamos entusiasmados con lo que hacemos. Hoy, en el estado de la tecnología actual ya no tiene sentido aquello de "ganaras el pan con el sudor de tu frente", porque hoy podemos ganar el pan sin el sudor de nuestra frente, divertidos.

Sin esta diversión no hay creatividad, ni hay tampoco desarrollo personal importante, porque se pierden muchas energías en las resistencias que ponemos para hacer cada cosa. El manager en la nueva situación esta en mejores condiciones de alcanzar este nivel de calidad de vida, que el anterior.

Veamos la causa del líder. Decíamos que es una causa común, es decir es una causa convertida en común con la participación de todos. Sino es la vieja causa de supervivencia adornada ahora por nuevas virtudes que los demás no comparten. Porque el manager no tiene carisma ni lo debe tener y entonces no debe pensar que lo seguirán porque lo que dice es maravilloso o porque el es maravilloso. Tengamos cuidado con el narcisismo que nos desarrollan nuestras queridas madres, porque hace que hasta los feos se consideren lindos y esto no es útil para la vida en general, ni para ser manager en particular. El líder tiene que compartir su causa y tiene que hacerlo para que se convierta en una causa común, lo que no se logra por comunicación (Yo creo esto, ustedes hagan lo que yo creo), sino por convicción compartida.

Quizá al proponer esta causa a su gente, deba posponer alguna parte o deba dejar de lado algo propio. Esta es una tensión entre la posibilidad de convencer y la posibilidad de aceptar otros puntos de vista sin que la propia causa se diluya o se destruya. Es una tensión fundamental, donde aparece la calidad mínima de liderazgo necesaria en el manager.

El manager no necesita la capacidad de que otros lo sigan en el sentido del líder específico; el manager puede vivir sin otras convicciones que la propia supervivencia, pero tiene ahora la oportunidad de una vida con convicciones en una causa cierta; el man-

ager actual puede proponerse objetivos de mayor importancia que antes, sin pretender que deba fundar una religión o conquistar Egipto; el manager puede dirigir y controlar; pero el manager tiene que poder convencer a su gente que esa causa que les propone vale la pena, porque sino no será una causa común y no conseguirá nada o mucho menos. Así, habrá vuelto a la situación anterior, cuando la organización no le dejaba espacio para moverse.

Como puede lograr esta nueva situación? Solamente exponiendo su causa a su gente, analizándola, discutiéndola, convenciéndolos, aceptando las ideas de ellos. Aquí es donde aparece esta necesidad de cierto liderazgo, de ciertas gotas de carisma, de saber exponer las cosas de tal manera que la gente se sienta entusiasmada.

La cuestión es que como no hay mecanismos aceptados para lograrlo no podremos dar capacitación técnica para esto, porque estamos ' otra vez en el campo de la química humana, esta química que se puede comprender pero que no se puede desarrollar. De nada sirven aquí los tradicionales decálogos de la escuela de relaciones humanas porque no es con decálogos como se ganan amigos ni como se hace un millonario, sino sería muy fácil y todos tendríamos centenares de amigos y de millones. La vida es más compleja.

Ahora bien, cuando alcanzamos la duda respecto de la necesidad de carisma del manager y decíamos que parecía que había alguna circunstancia en que esto era necesario, estábamos avizorando esta situación, este momento en que el manager, si tiene una causa que proponer, se encuentra en la necesidad de convencer a los demás. Esta es la diferencia entre un buen manager y un manager regular o un mal manager.

En este punto tienen éxito igualmente personas eufóricas o personas discretas y silenciosas. Hay managers que en las empresas han logrado objetivos notables siendo extrovertidos y delirantes o siendo introvertidos y de pocas palabras. Lo importante es que las palabras y los gestos logren que las personas que deben convencerse, se convenzan y esto no tiene reglas, aunque se pueda clasificar según el tipo de industria (extractiva, productiva, venta, servicio), según el tipo de sociedad (progresista, mantenedora, reaccionaria), según el tipo de cultura organizacional, la civilización, la raza o hasta el clima de la zona en que se trabaja. Pero esta grilla descomunal no podrá decirle a una persona que va a desarrollar un trabajo como debe hacer para lograr

convencimiento ni mucho menos una vez que haya dado esos consejos, logrará por esta misma magia que la persona sepa hacer las cosas de la manera en que alcance el éxito de convencer, ni cual es el balance correcto entre aceptar ideas de los subordinados o ser manejado por ellos, ni aquel otro entre convencer y ser autoritario o manipulador.

Hoy en día pretendemos que todo manager sabe planificar y sabe organizar y sabe realizar las tareas básicas del liderazgo y sabe hacer su control gerencial. No es cierto, pero sigamos adelante, porque a lo que vamos es que si el manager tiene todo esto pero no tiene el poder de convencimiento que haga que el personal debajo de el lo siga en esa causa común, de nada le sirve todo lo demás, se convertira simplemente en un administrador que cumple con los procedimientos y quizá en una persona que se acerca cada vez más al final de su carrera a través de esta misteriosa palabra que es obsolescencia.

De este análisis no surge que la tendencia a la ampliación de los puestos y a los espacios de liderazgo managerial vaya a continuar como esta ocurriendo, lo que invalida cualquier conclusión respecto del futuro de los manager que sigan negociando su supervivencia con suficiente habilidad. Quizá dentro de quince años sigan victoriosamente en sus puestos. Y quizá, quien se haya arriesgado a tener una causa y a lograr que sea común, sea echado del grupo por resultar en ultima instancia una persona molesta con tanto deseo de cambio, un verdadero inestable emocional como dirían los supervivientes.

Lo que podemos advertir es que esta parecería ser una decisión de vida. Hemos visto quienes no pueden dejar de tener una causa y quienes no entienden que vivir simplemente, se aproxima peligrosamente a lo que les ocurre a los animales superiores. Donde esta el fiel de la balanza? Cual es el consejo más adecuado? No solamente el líder es una persona que nace con ese carisma, sino que podemos advertir que el buen manager tiene carácter de líder que no puede serle administrado por píldora. Hay un punto en la relación en que cada manager debe sacar de su habilidad global la resolución del asunto y la puesta en práctica de la cuestión ejercitando los conocimientos, la experiencia, la intuición, los sentimientos, que en definitiva todos ellos y todos los demás que sean necesarios, le indiquen que hacer y le ayuden a hacerlo,

Esta es la caja negra del management y esta caja negra es la que lo hace magnifico, porque lo demás se puede comprar pero esto no,

esto es propio de cada uno, esto es diferente en cada uno y esto produce efectos distintos en cada lugar, Dios sea loado, ya que así el management no es un mecanismo, sino un acto humano.

El manager puede entrenarse en coordinar reuniones, en hablar en público, puede adquirir técnicas de presentación, pero hay un pedazo propio de cada persona que la técnica no podrá dar y a esta es a la que nos referimos, porque esa es la definitiva.

Ahora bien, si en definitiva el manager tiene que tener cualidades que le permitan convencer a otros, porque no hacer el distinguo más ríspido pero más claro? Es decir que por un lado hemos encontrado un líder, el líder en el completo sentido de la palabra.

Por otra parte encontramos un supervisor/jefe/gerente/director o cualquiera sea su título o nivel, que es un sobreviviente de las tormentas, un administrador que sabe hacer el dribling en el momento necesario, que cumple con los mínimos que se le piden y que hace con su gente alianzas eventuales contra los superiores o los controla y castiga para conseguir resultados.

Entre uno y otro encontramos un intermedio que en rigor es tan manager como el anterior que ahora se da más que antes porque los puestos son más amplios y hay menos gente, que tiene una causa por la que trabajar y que esa causa la hace causa común de su grupo de gente a través de un proceso único en cada caso que nos resulta misterioso y que constituye según parece la clave del management.

Este hombre intermedio es lo que en realidad es el manager, cuya tarea y virtudes podremos analizar más en detalle, pero que hemos encontrado que es ese administrador que planifica, organiza, controla y hace algunas tareas de liderazgo pero que sobre todo se ha propuesto una causa y ha conseguido hacerla común a su grupo de personas.

Tengo la sensación de haber llegado al manager. Se podrá decir que no es el líder en sentido estricto y eso será cierto y que tampoco es el manager-administrador puro y también será cierto, pero si tenemos que poner en orden lo que hemos encontrado, parecería que el manager es esa persona que siendo administradora tiene ese pedazo de liderazgo que le permite establecer la causa común que tiene el líder en otro contexto y de otra manera. Si no lo tiene se vuelve un puro administrador-sobreviviente y tiene el título jerárquico que la organización le haya dado. Pero no es un manager.

Con lo cual arribamos a otra conclusión y es que el manager no

es el que ocupa un cargo jerárquico en una organización, sino quien abraza una profesión. Porque en un puesto de director podrá haber un administrador-sobreviviente o podrá haber un manager. Pero cuando haya un manager habrá un lugar jerárquico realizado por alguien que ha abrazado una profesión, como el médico o el ingeniero y como los médicos o los ingenieros, podrá ser mejor o peor en su profesión, pero tendrá los elementos que la constituyen.

Frente a este hallazgo, resulta claro ahora que debemos dejar de lado la denominación de líder-manager, para usar simplemente la de manager, porque este administrador que conduce y que cumple la función sajona de liderazgo lo hace de una manera completa, lo hace con convicción y convence a los demás de su convicción. Este es el manager, mejor o peor como tal, pero no sobreviviente administrador de los bienes de otro, ni líder por sí mismo de un grupo que lo sostiene.

La otra cara de esta cuestión es que en realidad las empresas deberían apoyar la existencia de estos managers, porque le convienen mucho más que los administradores-sobrevivientes. Ninguno de estos últimos será capaz de alcanzar las metas que se propondrá el manager, ni alcanza resultados que este podrá lograr con un grupo motivado junto a él, lo que nos vuelve a los resultados que una buena motivación logra en el proyecto motivante que se puede dar en la vida de las empresas y en general en la vida, como desarrollamos en "Motivación", junto a sus técnicas específicas.



## *EL MANAGER Y EL JERÁRQUICO*

Luego que el hombre ha llegado a los puestos jerárquicos que suponen management le pueden ocurrir las siguientes situaciones:

que su jefe no le permita actuar, controlando permanentemente lo que hace

que la empresa este inmersa en una situación de falta de claridad

que haga que todas las decisiones vayan a la cúpula

que no reciba ni se consiga por si mismo el entrenamiento necesario para ser manager

que no tenga la capacidad para actuar en ese nivel jerárquico, sea

porque el estilo de la empresa no encaje con el suyo o porque el no

tenga la capacidad personal para ocupar ese nivel jerárquico

que pueda ocupar el puesto con solvencia y pueda ser manager

Jacques define en cuatro las funciones que el manager tiene que poder llevar a cabo para ser tal, que son las siguientes:

elegir su personal

el derecho a fijar las funciones de su personal

evaluar su personal

despedir o transferir a su personal

Para poder ocupar el puesto con solvencia, el manager deberá por lo tanto estar en condiciones de cumplir estas cuatro tareas.

¿Ahora bien cómo podemos distinguir entre los diferentes casos?

¿Si tomamos casos conocidos, porque ha habido que esperar tanto

tiempo hasta tomar alguna acción en el Ejército para detener los abusos físicos de los sargentos y cabos? Desde hace décadas se conocen estos abusos de los suboficiales que la oficialidad permite. ¿Porque ha habido que esperar tanto?

Porque ha habido que esperar tantas inundaciones para limpiar las cloacas de Buenos Aires, si se sabía que estaban sucias?

Porque hay que esperar habitualmente a que ocurra algo para recién tomar acción?

He tenido oportunidad de trabajar con muchos Directores del Estado y es el caso más claro de lo que habría que distinguir entre jerárquico y manager. En 1993, por ejemplo, se podía distinguir claramente entre los Ministerios de Economía, luego el de Interior, después Acción Social, al final Justicia y Educación, en un "degrade" de la máxima eficacia a la ineficacia más notable y reconocida.

En el primer caso se había instaurado el contrato, personas muy bien pagas para el Estado, a buen nivel en el sector privado, que tenían ciertas funciones por un tiempo; las conversaciones con la gente de Economía en general eran similares a las que se podían tener con un gerente de una empresa privada. Algo similar ocurría en Interior, aunque ya se notaban ciertas fisuras, debidas principalmente a que ese es un Ministerio típicamente político, lo cual influye grandemente en dificultar la definición de eficacia para ellos.

Pero en Acción Social la anomia era evidente. Los sucesivos cambios hacían que todos tuvieran planes detenidos, que tuvieran que estar conversando con nuevos Secretarios de Estado cada seis meses, que tuvieran además y por eso, una buena excusa para su falta de eficacia, porque al mismo tiempo muchos de ellos eran básicamente redentores pero de ninguna manera capaces de poner en orden dos elementos: la cuestión era ser bueno con la gente, pero los medios y las posibilidades eran molestias y no recursos porque eran siempre limitantes y nunca suficientes para su omnipotencia.

En Justicia al igual que en Educación, el statu-quo era casi absoluto. No se hacía nada, en razón de los muchos tramites que había que hacer. En estos casos claramente el establishment se defendía de cualquier ataque por cambiar, acorazándose en las viejas tradiciones y los necesarios impedimentos que había para cada cosa.

¿Qué se hacía para modificar esta situación? Se implemento un sistema de elección de los Directores que fue desprestigiado por los



mismos Directores, quienes aducían que era injusto y pre-nominado, pero también por otros que eran los responsables de ponerlo en práctica. De esta manera se forzaba la mano para volver a la situación anterior de derecho por antigüedad y trenza política.

Pero, por otra parte fue elegido por este sistema, por un jurado totalmente imparcial, un Director que no mencionare y fue sacado pocos meses después sin cumplirse ninguna de las medidas de estabilidad que el sistema establecía.

Se eligieron para capacitar personas que no estaban de ninguna manera en condiciones de administrar capacitación y al mismo tiempo se hizo un sistema de evaluación de desempeño con defectos esenciales que se publicitaba como lo mejor. Resultado: falta de técnicas bien hechas en recursos humanos, falta de continuidad, capricho, falta de respeto por la nueva situación. De esta manera es como se logra que no haya normas en las Cuáles pueda desarrollarse cierta actividad y es la forma en que al estar inmerso en las distintas formas de capricho, no haya continuidad y no pueda haber cambio de cultura.

Esto se debe a la falta de preparación de las personas en los cargos, y al abuso de autoridad que permite hacer muchas cosas fuera de las normas sin que haya una verdadera acción de control gerencial. Mientras tanto el Presidente creía que realmente se estaba haciendo un cambio en el Estado y que ese cambio estaba bien hecho.

Esto que es tan claro ocurriendo a ojos vistas del público, ocurre en ocasiones en las empresas privadas. Pero en las empresas privadas hay un límite que pone el accionista y aun cuando el accionista sea el caprichoso, el mercado le va a marcar el límite o el fin a su capricho. Los Directores del Estado trabajan con el dinero del contribuyente y el contribuyente no tiene manera de ponerle límite a sus excesos cuando la Justicia no funciona rápida y equitativamente, porque la elección democrática se ha vuelto un mecanismo que no sirve para ordenar la eficacia del Estado.

Estas personas son pues jerárquicas, pero no pueden considerarse manager. No cumplen con ninguna de las condiciones que mencionaba Jacques, ni con otras de las condiciones de management que hemos mencionado antes.

Sin embargo ocupan los cargos que hemos visto cargos que coordinan personas a la búsqueda de objetivos, es decir que son manager.

Con lo cual nos encontramos con una nueva dificultad semántica, que no es menor. Habíamos discernido entre el líder y el manager y habíamos reconocido al manager-administrador-sobreviviente especie de manager preocupado concentradamente por no perder su puesto. Avizoramos que podría haber jerárquicos sin más. Ahora nos encontramos con ellos, managers que en realidad se limitan a ocupar cargos jerárquicos, lo cual es claro en el ejemplo que pusimos del Estado, pero no es exclusivo del Estado.

Como denominaremos a estas personas que ocupando cargos jerárquicos están tan lejos de ser managers? Son solamente malos manager o en realidad son simplemente jerárquicos? El distingo no parece secundario, ya que sino podría producirse una nueva confusión. La primera la pudimos aclarar, el líder es el líder, el manager es el manager. Pero ante esta nueva realidad, debemos decirle a los Directores del Estado y a los que ocupan candidamente cargos jerárquicos, que son manager que no cumplen con su tarea o debemos distinguir entre las organizaciones que simplemente tienen jerárquicos y las que tienen manager? O entre las personas que simplemente ocupan cargos jerárquicos o las que son manager?

La primer reacción frente a esto es que una organización que no establece ciertas condiciones no debe creer que tiene managers, o pretender que se trabaja en management. Aunque estas personas alcanzan algunos objetivos a través de otras personas, esto no quiere decir que esos fueran los objetivos propuestos, ni siquiera que hubiera objetivos propuestos, tampoco que el costo no fuera desmesurado, que no se tomaran decisiones en otro nivel que no fuera el más alto, ni que el supuesto manager pudiera elegir su personal, organizarlo, evaluarlo o despedirlo.

Resulta difícil hablar de management con una persona que no puede cumplir la cuatro condiciones de Jacques, por lo menos minimamente. Es como si yo hablara con mi nieto de cinco años, de la mecánica del automóvil. La conversación termina cuando uno de los dos se aburre de decir cosas inútiles o de escuchar cosas inútiles. Es decir, hay una etapa para cada cosa, y esta cada etapa requiere un nivel de maduración personal y de conocimientos en una situación específica.

Por otra parte hablar de management con personas como muchos de los Directores del Estado es un tanto sadico, ya que no tienen la situación específica establecida para actuar como managers

y/o no tienen el nivel de capacidad suficiente para serlo. En este segundo caso, se podría mejorar la cuestión, ayudando eventualmente a la persona a alcanzar el nivel requerido por la situación específica. Pero en el caso en que la situación específica no esté dada, es sadico y peligroso para las personas darles elementos para que sean managers, cuando en las organizaciones no existen las revoluciones. Una organización es una estructura que cambia evolutivamente, pero donde el orden establecido no se rompe, es decir que los niveles inferiores pueden influir para que se produzcan cambios, pero estos cambios deberán ser acordados por el nivel superior y si no es así, el nivel inferior no puede echar al nivel superior y poner en sus puestos a personas que lleven adelante el cambio deseado. Por lo tanto repetir la experiencia de la década del 60, de pretender que las personas tengan el conocimiento de un mundo mejor, sin que la jerarquía pueda llegar a aceptar esta nueva situación es llevar a las personas a la muerte o en el caso de las empresas al conflicto y al despido.

Por lo que me parece claro que no se puede hablar de management en una organización donde no se den las cuatro condiciones de Jacques es decir que el jerárquico pueda:

elegir su gente  
organizarla  
evaluarla  
trasferirla o despedirla

En una organización se puede advertir con bastante claridad si estas condiciones están dadas minimamente en la realidad y no solo en las declaraciones políticas, como en el ejemplo del Estado que pusimos.

Si no están dadas estas condiciones no podemos hablar de management en una organización. Hay que empezar por plantearles a los altos dirigentes que tienen que dar estas condiciones y no cobijarse en el pensamiento conservador de que las personas no son capaces para hacerlo. Si es así, si las personas no son capaces, entonces habría más bien que cambiar la cúpula que ha hecho posible tener una organización tan extremadamente ineficaz.

En cambio una vez dadas estas condiciones el jerárquico pasa a la categoría de manager, porque se le dan los elementos para serlo y entonces podrá ser mejor o peor manager, dependiendo también de las

condiciones organizacionales y de si mismo.

Por lo tanto cuando hablemos de manager o de management en lo futuro estaremos dejando de lado los que ocupan cargos jerárquicos en organizaciones que no tienen establecidas las cuatro condiciones de Jacques. Una vez que esto ocurra podremos hablar de buenos o malos manager y sus intermedios, pero no diremos que un jerárquico es una persona ineficaz, que es un mal manager, porque solo se puede ser mal manager cuando se puede ser manager, cuando se tienen acordadas las condiciones para serlo, sino no es un mal manager, simplemente no es manager.

A titulo de resumen podríamos decir que hemos avanzado hasta el punto de encontrar

líder = carisma

manager = con algo de carisma

= sin carisma y con poder de convicción

= autoritario básico

= administrador sobreviviente

jerárquico = supervisor que no cumple con las cuatro condiciones de Jacques.

Entre ellos estaban el empresario, el entrepreneur, etc., pero estos niveles de liderazgo desde su cuspide hasta su falta completa parecería que cubren y sintetizan el análisis que hemos desarrollado.

## ***LA MUJER LÍDER***

La mujer ha estado durante los últimos siglos bajo la ferula del hombre. De hecho es cierto lo que han planteado los estadounidenses al considerarla una minoría discriminada.

Si la familia entra en crisis en estos años, mucho tiene que ver en esto el hecho de que la mujer no esté dispuesta a quedarse bajo la ferula del hombre en cualquier condición, ni que esté dispuesta a no desarrollarse como persona.

Esta doble circunstancia ha colocado a la familia frente al problema de que ya no hay un mujer-esposa-sirviente que fuera todas las bellezas maternas que el romanticismo tradicionalista ha exaltado en miles de poemas.

A pesar de lo cual podemos encontrar a lo largo de la Historia mujeres que han sido líderes, como Butho, Eva Perón o Juana de Arco.

En esta difícil situación en que ha vivido la mujer, se suele decir que su carácter es distinto y más complicado que el del hombre. En realidad la mujer tiene un carácter que no conocemos porque todavía no ha llegado a formarse la generación que pueda hacerlo con libertad.

La mujer tiene un carácter complicado porque la situación en la que ha estado, ha sido -o aun es- complicada. Entonces ha desarrollado formas de seducción diferentes de las del hombre que han sido consideradas como las únicas, tomando además la palabra seducción un sentido peyorativo, sin recordar que seducción es una actitud generica que se aplica tanto a actitudes femeninas cuanto a actitudes masculinas. Si alguien tiene que ser seductor por ejemplo, es un vendedor y si uno se lo dijera así, a boca de jarro, lo tomaría como que se lo llama homosexual, o sea femenino.

Entonces el primer hecho es que la mujer tiene un carácter que es considerado complicado no porque lo decida así, sino porque su situación es complicada y si seduce lo hace tanto como el hombre pero de otra manera y porque está en una situación de dependencia mayor que el hombre.

El día que una generación de mujeres haya podido crecer sin este fuerte condicionamiento de persona secundaria, podremos descubrir cuanto hay de diferente en ella. Mientras tanto, no nos queda más remedio que analizar la situación actual y suponer quizá algunas cosas comparando lo que fue con lo que es y suponiendo el futuro que pueda ser.

Por otra parte la empresa esta acostumbrada a cargar en la mujer las cuestiones familiares. Esto esta cambiando.

Hoy en día lo que claramente queda en manos de la mujer es el embarazo y el amamantamiento. La alimentación posterior, el cuidado del hijo, la educación, están cada vez más en manos de los dos. Y esto es sencillo de explicar, no solamente porque ahora la mujer trabaja o exige ser ayudada, sino porque además como ha dejado de ser la mater familias, no necesita echarlo al hombre del hogar para hacer de el su reducto e imperio sobre todas las generaciones y servidoras, como ocurrió en el pasado. Hoy la mujer tiene otros intereses y no se encierra en lo puramente hogareño, necesita otra cosa diferente y la ejercita.

La cuestión es que esto ha ocurrido despreciando la tarea del hogar, lo cual es muy negativo para la sociedad y para la persona. En el hogar se forma el hombre, en el hogar se forma el líder y en el hogar se adquieren los valores básicos que se ejercitaran durante toda la vida o contra los que se combatirá toda la vida. A favor o en contra, el hombre actua básicamente por lo que nace y por lo que adquiere en sus primeros años.

Los hijos de familias quebradas y no bien reconstituidas, tienen problemas de vida, están desorientados y tienden a la violencia como escape social. En la medida en que este fenomeno continúe, la proporción de jóvenes en esta situación será mayor y la vida social será cada vez más inestable. Y decimos cada vez más, porque hoy es ya mucho más inestable que hace veinte años.

Si no se soluciona la constitución de la nueva familia, la empresa sufrirá la inclusion de personas cada vez más violentas en un medio social más violento y esto le hará más difícil su propia subsistencia

porque aumentara el nivel de conflicto no solamente en la sociedad sino también en la propia empresa.

Así pues, el tema de la mujer se ha bifurcado en dos caminos. Por una parte el hecho de haber sido ella la sostenedora del hogar, dejando el mantenimiento al hombre y habiendo ahora cambiado estos roles de maneras todavía poco claras. La salida de la mujer crea problemas en la formación y eso supone dificultades propias para los futuros dirigentes y para los futuros líderes.

Por otra parte el tema de la mujer es el tema de la mujer líder. La mujer ha sido líder por sí misma y muchas más veces ha sido líder detrás del hombre. Las mujeres en esas circunstancias no puede decirse que fueran diferentes de lo que parecían ser los hombres. El dicho de que detrás de cada gran hombre había una gran mujer, es una afirmación de este liderazgo no explicitable de la mujer y no es por cierto muy amable con el gran hombre.

Quizá, como ocurre hoy en las empresas, las mujeres que llegan a ciertos puestos lo hacen teniendo que vencer los prejuicios que todavía existen y que las relegan a segunda andana. De hecho si las mujeres hoy están aumentando su prestigio como empleadas eficaces es porque están un nivel por debajo de su capacidad. Para ser jefa hay que tener más capacidad que los jefes, para ser gerenta lo mismo, si es que puede llegar. La mujer debe hoy esforzarse doblemente para alcanzar los puestos a los que llega.

Algo similar debió de ocurrir con las mujeres que lideraron grupos o países.

Por eso las que llegan son más violentas que las mujeres que solo quieren ser empleadas o que se quedan en sus casas; tienen que serlo, sin que ese ser violentas signifique algo peyorativo, sino simplemente el hecho de que deben luchar más que el hombre para una misma posición porque actúan muchas cosas como el hombre para ser reconocidas, porque si lo hicieran de manera diferente podrían ser nuevamente discriminadas.

Por otra parte no sabemos si esta mujer es realmente más violenta que la otra que no entra a la empresa o que va a la empresa como situación secundaria. En mi experiencia lo que tienen en común las mujeres que conozco a niveles jerárquicos es que son ambiciosas, lo que no es novedad y luego que suelen ser tan iguales al hombre en sus diferentes matices que hacen dudar que sean reales, sino que suenan

más bien a mujeres impostadas en la situación masculina para poder ganar. Y como con los nombres, he encontrado buenas personas y mal nacidas. Eso dicen también las investigaciones realizadas en EEUU.

O sea que no sabemos si las próximas mujeres de las próximas generaciones serán diferentes a estas que llegan a la empresa o no. Lo que es cierto es que las sociedades siempre tuvieron personas sometidas. Habrá que ver ante el crecimiento de la mujer si inventamos una nueva sociedad de iguales, si los hombres somos los sometidos o si buscamos a terceros para someter.

Lo que es cierto es que las empresas deben preocuparse por que las mujeres tengan más igualdad de oportunidades que los hombres. En esta situación las empresas que lo hagan, podrán tener opción a un 50% del mercado laboral que las elegirá, contra aquellas otras empresas donde las mujeres no tengan oportunidad de ascenso real, no solamente de palabra.

Y cuando hablemos de liderazgo estaremos hablando de los dos, hombres y mujeres, porque como hemos señalado las mujeres han tomado muchas formas masculinas para ser líderes y en todo caso, aquellas que no lo hayan hecho así deberán ser analizadas en particular y no como parte del conjunto.

Lo cual no es fácil. Porque la mujer que se ha dicho que es un misterio por tener que desarrollarse en esa situación de sometimiento que se le imponía, no ha dejado de estar entre dos mundos y no ha terminado el paso del sometimiento a la libertad.

Si bien es probable que por su constitución física, por su función vital, hasta por el hecho de ser el embrión base del que deriva solo después el eventual masculino, no podemos saberlo, porque en todas las investigaciones y análisis que se hacen sobre la actual mujer de empresa se olvida un elemento fundamental cual es la impostación al rol masculino que hemos señalado.

Si la mujer era antes un misterio por sometida, la que hoy no esta sometida esta impostada y no es la misma mujer que se queda en su casa o que no quiere hacer carrera en la empresa. La mujer líder sigue siendo tan desconocida como antes, a pesar de que las investigaciones nos planteen que no es diferente que el hombre.

Esta falta de diferencia lo que nos esta marcando realmente es la fuerza que tienen las minorías para luchar. La mujer es una minoría en la sociedad -sin que esto signifique adherir a la clasificación de EEUU



en la materia-. Como minoría busca los caminos de salida y ha encontrado que impostándose al hombre puede ganarle en el terreno de la empresa. Esto es lo que hace, con lo cual la verdadera mujer sigue siendo tan misteriosa como antes y no es más que objeto de conjeturas aunque a estas conjeturas se las revista de ropaje científico.

No dudamos de que hay mujeres que tratan de modificar el hábitat que les ha sido dado, que es un hábitat básicamente masculino, es decir diseñado por el hombre para uso del hombre y que entonces la mujer lo embellezca con flores o con cuadros.

Pero este tipo de actitud que también se da en muchos hombres a quienes les gusta trabajar en un lugar agradable, tampoco sabemos si no se trata de otro de los deberes machistas de la mujer, es decir hacer agradable el hogar.

Personalmente tengo la sensación de que las estadísticas que me llegan alcanzan a un universo de mujeres que están en la empresa para lograr salir de la casa o ganar algún dinero propio y a las que quieren hacer carrera en la organización.

Tanto en un caso como en el otro veo personas que se someten al sistema de trabajo existente y que, sobre todo en el segundo caso, buscan ganar con las mismas armas que están sobre la mesa para el hombre, lo cual hace que sus verdaderas condiciones femeninas para el mando sean poco visibles o en realidad totalmente irreconocibles.

Y decimos irreconocibles porque puede ocurrir que estén manifestando un rasgo femenino que como no sabemos que es tal, no podemos individualizarlo como tal y lo sumamos como algún carácter general o propio de esa sola persona.

Si tratamos de analizar este futuro tomando el caso de las mujeres líderes nuevamente se nos oscurece el panorama. En general las mujeres que han tenido influencia lo han hecho usando a un hombre para ello. Si han liderado lo han hecho con un hombre que solucionaba ciertos casos en especial los sangrientos.

Las mujeres de la Historia tampoco son frontales y también han tenido que criarse en ambientes que las han obligado a desarrollar habilidades cortesananas y seductoras para imponer su voluntad.

Casos como el de Beodicea son excepcionales, reina que iba al frente de sus tropas con la fuerza de un hombre y con el carisma que hacía que fuera seguida ciegamente por su pueblo, como lo fue Matilda y más modernamente Juana de Arco, otro caso de liderazgo femenino

individual.

Se mantuvieron en cambio en retaguardia mujeres de gran valía como Isabel de España o Leonor de Aquitania y centenas gobernaron a través de sus hombres.

No es habitual que las mujeres de la Historia sean líderes independientes y que tengan características femeninas. Cuando lideran tienen características masculinas porque tienen que competir con hombres, no porque el liderazgo sea una facultad masculina.

En definitiva las mujeres líderes no nos aclaran demasiado el futuro de las características de la manager, salvo el artículo femenino y algunas suposiciones a gusto de cada uno.

## *II - LAS ESCUELAS DE MANAGEMENT*

El manager es un fenómeno del siglo XX. Si bien es cierto que antes de este siglo existieron personas que coordinaron esfuerzos de otros para lograr objetivos, nunca se estudiaron de una manera sistemática hasta lograr establecer cuerpos de conocimiento que permitieran hablar de una profesión y de una rama del saber humano.

La primera diferencia está dada por la cantidad de manager necesarios en una sola ciudad actual en comparación con los que pudo necesitar el Imperio Romano, seguramente uno de los cuerpos más organizados y más vastos del pasado. La segunda diferencia es que la explosión de lo cuantitativo produjo como ocurre habitualmente una diferencia en lo cualitativo y así fue necesario desarrollar conocimientos y técnicas que permitieran gobernar este crecimiento singular.

Creemos conveniente ya que hablamos de esta nueva profesión, hacer un esbozo de cómo se ha desarrollado a lo largo de este siglo XX que es el que ha visto y producido esta explosión profesional cuyo protagonista es el manager.

Por razones que expondremos, todo este proceso se ha hecho bajo el signo de dos factores que son fundamentales y que por lo tanto deben considerarse previamente. Si no nos detuviéramos a mirar estos factores básicos, nos encontraríamos luego con que habría que estar haciendo paréntesis de los porque ocurren ciertas cosas, que tienen así su explicación desde el principio o podría pasarnos que nos equivocáramos tomando como causas, hechos más cercanos o

secundarios que nos llevarían a emprender acciones equivocadas.

Porque el arte del management no se puede comprender sin Calvino y sin los Estados Unidos. Las razones son diferentes, pero la influencia de ambos es estructural. Calvino por su doctrina y la influencia que esta doctrina tuvo en otras religiones y en la acción de los siglos XVIII y XIX; Estados Unidos porque es prácticamente el único país que se ha dedicado a profundizar en el estudio de todo el gran capítulo de la administración de empresa y como parte de este, en el management y que, de esta manera impregna esencialmente lo que ocurrió y lo que ocurre en el management.

Calvino plantea en su doctrina que el hombre es por naturaleza malo, a contrapié de la doctrina cristiana tradicional que creía que el hombre es por naturaleza, bueno. Esta diferencia resulta de gran importancia para nuestro tema. El hombre bueno no tiene que esforzarse, busca la salvación a través de las buenas obras, sabiendo que es un ser limitado que cometerá obras malas, no porque sea malo, sino porque no alcanza su bondad limitada para ser siempre y en todo, bueno.

El hombre cristiano no se preocupa por el dinero y lo que es más lo considera fuente de pecado, prohibiéndose por tanto obtener interés, lo que constituye todo un capítulo de la Edad Media y posteriormente. La sociedad rechaza a quienes lucran con el dinero y no valora de la misma manera al comerciante que al sacerdote.

Calvino abre la puerta al premio del esfuerzo por el esfuerzo mismo. El hombre malo por naturaleza debe esforzarse permanentemente, porque no bien deja de hacerlo comete acciones malas. Cuando el hombre actúa naturalmente, comete acciones malas. Entonces lo importante es esforzarse y lo que se merita es el esfuerzo. Así la sociedad llega a meritarse el esfuerzo de quienes comercian o lucran con el dinero, en tanto lo hagan con esfuerzo.

Así es como inventos que habían sido dejados de lado en la Edad Media son tomados, se forman fabricas, las primeras en Flandes a fines del siglo XVII, que producirán el boom económico, el boom de invenciones sucesivas y el boom de crecimiento industrial llamado la Revolución Industrial.

Esto ocurre básicamente en zonas donde el calvinismo influyo a través de otras doctrinas que como el presbiterianismo o el puritanismo guardan en si elementos del calvinismo que para nosotros son esenciales.

La influencia de la visión economica de la Historia es importante, para nada deleznable. Pero las razones últimas por las que se mueve el hombre no son necesariamente económicas y en este caso antes que lo economico hubo una doctrina que lo impulso. De hecho es habitual que la cadena de la realización humana se inicie con la filosofia o la religion, de allí devengan el arte y la ciencia en sus distintas formas y de allí el diseño y la tecnica y luego la producción. Este proceso no es al revés, lo economico esta al final no al principio, más alla de que es claro que lo economico ha resultado de gran importancia en muchos capítulos de la historia del hombre y de indudable influencia en muchos actos, en muchas guerras, en muchas conquistas.

Pero en este caso es muy claro que es Calvino quien abre la puerta de la Revolución Industrial y por lo tanto del management moderno, lo cual a su vez explica otros dos elementos que nos son habituales:

Por un lado es normal que en las empresas se mire cuanto se esfuerza una persona. Si esta leyendo el diario o un libro especializado es mal visto; si sale a tomar un café es mal visto. Lo importante es esforzarse y dar la imagen de ese esfuerzo, lo que como hemos visto esta en la raiz del calvinismo.

Por otro lado el hecho de que tratemos con personas naturalmente malas hace que debemos precavernos. Es cierto que nosotros somos también naturalmente malos, pero nosotros nos esforzamos y sabemos que lo hacemos. En cambio no debemos esperar que los otros lo hagan. Por lo tanto lo primero que hay que hacer es controlar. Y así es que al abrigo de este pensamiento -al que se unen otros-, se controla todo, desde la entrada a la salida, pasando por cuanto papel camine o cuanto producto se mueva en la empresa. No es este el control gerencial, sino que es la natural desconfianza que debo tener, a la vista de quien es el hombre que tengo alrededor, un hombre por naturaleza malo.

Entonces el calvinismo, gran motor de la Revolución Industrial nos impregna por de pronto con dos características que parecen naturales a la empresa pero que son solo un producto de la forma y dirección en que la empresa ha nacido: el control de cuanto se mueve o

está quieto en la empresa y la necesidad de ser esforzado y por lo tanto parecerlo. Ambas cualidades no son de ninguna manera de la esencia de lo empresario ni de la esencia de la organización, son solamente de la esencia del pensamiento de quienes comenzaron este proceso con la Revolución industrial.

Pasemos ahora a los Estados Unidos. No es comprensible la organización empresarial moderna sin Estados Unidos. Ellos como veremos fueron quienes le dieron las improntas sucesivas que la caracterizan, sin ellos no sería posible ver en la tendencia casi obsesiva hacia el desarrollo de la persona, hacia la libertad de acción y hacia el progreso sin límite.

Los norteamericanos basan su éxito en dos virtudes fundamentales: son muy buenos organizadores y están abiertos permanentemente a las mejoras que ellos entiendan tales, no importa de donde vengan. Pudieron tomar los telares franceses en el siglo XVIII de la misma manera que los circuitos de calidad japoneses al final del XX. Sobre estas dos virtudes básicas han desarrollado la mayor potencia de nuestro siglo y posiblemente de todos los tiempos.

Pero el motor de estas dos virtudes esta en el espíritu del pueblo de EEUU. Los norteamericanos son básicamente puritanos, el Mayflower no se ha despegado de sus costas y esto es esencial a nuestro análisis. Empujados por ese puritanismo buscan ser buenas personas con una impronta fuertísima donde el calvinismo tiene mucho que ver y esta obsesión por ser bueno significa la búsqueda permanente de la mejora del hombre, lo que supone el progreso infinito y un culto enorme por la libertad del ser humano.

Y sin embargo y por la influencia de ese mismo puritanismo, no incluyen el tema del poder como un tema central de la organización, siendo que es evidente que lo que se entrega al gerente general o CEO es precisamente el poder para hacer cosas, poder que a su vez el trasmite parcialmente a otros para que tomen partes de la acción a desarrollar en la organización.

Al mismo tiempo el puritanismo que lo empuja a EEUU hacia estos objetivos que consideramos en nuestra epoca como positivos -no siempre han sido considerados como tales por los gobiernos del pasado o del presente-, al mismo tiempo produce ese maniqueísmo típico de las películas del Oeste y esenciales en el pensamiento estadounidense.

El pensamiento estadounidense es maraqueo y esos extremos

necesarios entre lo bueno y lo malo los recibimos también en nuestras empresas. Por de pronto es este maniqueísmo el que influye para que la forma de educación de los estadounidenses tienda al esquematismo, con lo que, al mismo tiempo que el espíritu de bien y de organización los lleva a ser los estudiosos casi únicos del management y sus efectos y naturaleza, lo hacen en el esquematismo propio de ese mismo espíritu. Por esto mismo su educación tiende más a la especialidad que a la universalidad, el tipo de psicología que plantean es conductalista más que causal, la manera en que enfocan las soluciones son causa-efecto directo e inclusive en esa falta de filósofos que excede lo que les ocurría a los romanos.

Porque los norteamericanos tienen características similares en mucho a los romanos. Como ellos eran lejanos del centro de la civilización a la que adscriben, como ellos admiraron esa civilización, como ellos la llevaron a imponerse en el mundo conocido, como ellos son en realidad hombres de acción más que hombres de pensamiento.

Pero los EEUU no pudieron ser Imperio, porque a diferencia de los romanos eran puritanos, respetaban genéricamente a la persona humana y este es un handicap insalvable si se quiere ser Imperio. Sin embargo el puritanismo no les ayudo a evitar la acción que el poder que tenían les fue exigiendo y así se han encontrado tironeados como personas y como pueblo entre el imperialismo por un lado y el desarrollo y la libertad del ser humano por la otra, en un equilibrio en el que se debaten y que los hace chocar sucesivamente con el espíritu de libertad y respeto y con el Imperio que se niegan a ser.

Así pues todo el ángulo de desarrollo del management está concretado en un campo de respeto a la persona, incitación a su desarrollo, al mismo tiempo maraqueo y esquemático, oscilante entre el uso del poder y el trabajo sin supervisor, abierto a las ideas nuevas y al merito personal y con un poder de organización preeminente, basado en el esfuerzo personal meritado, pero avizor siempre al mal esencial en que se encuentra el ser humano.

Hemos dicho ya que el management nace en realidad en la Revolución Industrial empujado por la gran cantidad de organizaciones

que se crean y que necesitan personas que lleven a buen termino las tareas de supervisar.

Y como todo proceso de evolución humana, la Revolución Industrial fue una sucesión de actos desordenados, sin una coordinación de gran orquesta, como muchas veces nos aparecen después en los libros de Historia. De hecho cada persona que pensaba que podía hacer algo, lo fabricaba y luego trataba de venderlo. Si encontraba compradores fabricaba más y así pasaba de tener un pequeño galpón a uno más grande, hasta una fabrica importante. No eran marketineros, eran homo-faber.

Esos fabricantes no sabían sino que les gustaba hacer algo y eso hacían. No tenían nociones de ventas o estas eran mínimas, ni mucho menos eran sutiles al supervisar, para lo cual utilizaban las técnicas de la tía Carlota, es decir lo que buenamente habían recibido de sus ancestros.

Pero esta falta de técnicas de supervision y de coordinación, hizo que aparecieran algunos escritores que comenzaron a hacer hincapié en la necesidad de ordenar tanto desorden. Se trataba de lograr una organización científica del trabajo, tema en el que Taylor trabajó intensamente.

Taylor de quien se dice que hacia a veces trampas en sus experimentos, marcó el siglo XX con una forma de aproximarse al trabajo que recién ahora estamos empezando a superar: la división del trabajo. Esta manera de desarticular cada proceso en pequeñas partes que toma a cargo una persona, se hizo notorio con la película Tiempos Modernos de Chaplin.

El efecto real de esa aproximación tayloriana se dio de una manera clara en Massachusets durante la Segunda Guerra Mundial. En un pueblo del Estado se fueron primero los hombres jóvenes, luego las mujeres jóvenes, luego los menos jóvenes, hasta que la población quedo duramente reducida. Una empresa que trabajaba con líneas de montaje al estilo tayloriano estaba en crisis de personal. Alguien tuvo una idea brillante. Cerca del pueblo había un hospicio de retrasados mentales y le propusieron a su director que los 'opas' trabajaran en la empresa a lo que el director accedió y así los retrasados mentales bajaron a la fabrica y comenzaron a desempeñar las funciones de los operarios. Las aprendieron rápidamente y las realizaron con eficacia y encantados por esa ocupación que les gustaba. Además, como no tenían una visión



mayor de las situaciones, no hadan reclamos salariales.

Pasaron los meses en este estado de bendición, hasta que terminó la guerra y volvieron los jóvenes y los menos jóvenes que habían sobrevivido al conflicto. Inmediatamente reclamaron sus puestos en la fabrica y lograron sin mayor esfuerzo que los retrasados mentales fueran otra vez recluidos en su hospicio para que de esta manera los jóvenes y los menos jóvenes que habían sobrevivido al conflicto pudieran ocupar otra vez sus puestos... de retrasados mentales.

Lamentablemente el impacto de esta división de trabajo ha calado tan hondo en nosotros que frente a cualquier tarea hay una tendencia inmediata a dividirla en pedazos, lo que es simplemente tayloriano y no de la naturaleza de las cosas.

También hay que advertir que esta división no ocurrió solamente en las fabricas. Identica división se hizo en las administraciones y así además se reforzó el principio calvinista del control al que hicimos referencia anteriormente con lo cual cada papel es objeto de diferentes cuadrados que son llenados sucesivamente en un proceso que parece que no pudiera darse de otra manera sin vulnerar la esencia de las cosas. Y no es así, es todo efecto de la influencia de Taylor, la que se ha demostrado ya largamente como perjudicial, porque reduce la posibilidad de actuar y de desarrollarse de la persona, limitandola y produciendo conflictos por esa misma situación que los hombres no avizoran siempre como la causa y la buscan en otros temas, desde las remuneraciones hasta las relaciones internas.

Más positivos fueron hombres como Weber y Fayol. Weber trabajo mucho el concepto de organización y quizá define la idea central de esta generación de autores cuando dice: 'El hecho de ser hijo de un propietario, no te hace gerente". Era la búsqueda de un cierto orden, del reconocimiento que hay que estudiar, conocer, actuar con más racionalidad.

Aquí se produjo una exageración maraqueea y se pasó de la administración intuitiva a la administración racional. A partir de ese momento no se podía plantear nada que no fuera racional, solo la logica servía. En estos vaivenes rústicos, los hombres de empresa tuvieron que presentar con razonabilidad sus mejores intuiciones y sus sensaciones más importantes.

Por último de esa pléyade mencionaremos a Fayol que hizo un aporte que nos parece excluyente. Fayol planteo que las actividades del man-

ager son planificar, organizar, liderar y controlar. Esta división ha tratado de ser modificada por cuanto autor se ha dedicado al management, y sin embargo ha resistido ya 80 años con éxito. En realidad esas son las actividades del manager y luego está por verse si lo hace bien, si es imaginativo, si tiene iniciativa, si sabe. Lo que no modifica que esas eran sus actividades iniciales.

Un siguiente paso en esta evolución podemos centrarla en la figura de Sloan, presidente de la General Motors, que a mediados de la década del 20 pone en práctica un nuevo concepto en materia de organización que es fundamental.

La organización básica es funcional, es decir agrupa las tareas de acuerdo con la función que desarrolla en la organización y así producción, finanzas, marketing, se reúnen en sectores diferentes porque realizan tareas comunes diferentes a los demás.

Esto sin embargo, creaba dificultades en la determinación de centros de responsabilidad y en las' comunicaciones. La organización que plantea Sloan permite que cada centro sea independiente en mayor medida y desarrolle su acción en el territorio o industria que se le asigne. Son las divisiones, que son centros de resultados. De esta manera se logra una independencia mucho mayor y una acción como de bisagra entre la unidad de negocio y la casa central que vuelve el conjunto mucho más eficaz. De hecho la internacionalización de las actividades que ocurrió posteriormente tuvo un buen soporte en esta forma de organización que permitía descentralizar cuerpos enteros que de esta manera desarrollaban su tarea en el lugar o en la especialidad, con conocimiento más directo y, con independencia mayor.

Mas tarde, en la década del 60 apareció la ultima forma de organización que fue la matricial, aquella por la cual una persona toma a su cargo una tarea que desarrolla con personas de otros sectores, aun de rangos superiores, coordinando un proyecto específico.

Si miramos el tema de la organización -la segunda de las funciones que plantea Fayol-, con cierta perspectiva, notaremos que las organizaciones empresarias tomaron ejemplo para estructurarse, de las organizaciones militares, más que de las organizaciones eclesiales, que eran los dos modelos básicos que tenían frente a si en el siglo XIX.

Si comparamos una organización militar con una eclesial notaremos que aquella tiene más niveles (17 en algunos casos) mientras la eclesial tiene 4. Esto se debe a las necesidades de uno y otro, tanto

para cumplir objetivos cuanto por la tecnología que utilizan y produce como primera consecuencia que los puestos militares sean necesariamente más pequeños y acotados que los eclesiales, con lo que esto implica en términos de capacitación, desarrollo y planeamiento de carrera.

Las organizaciones militares siempre han necesitado tener muy buenas comunicaciones. El cabo da la orden y el soldado confirma y repite lo que dijo el cabo; pero luego, cuando el cabo da la orden de fuego en el medio de la batalla, el soldado activa el cañón sin discutir si ese es el momento más oportuno para hacerlo. Hay en esto una cuestión de urgencia y de estrecha coordinación con el resto del ejército.

En cambio el sacerdote tiene mucho tiempo por delante, puede discutir teología por años y sus objetivos de corto plazo son para el cumplimiento de los ritos necesarios, pero no para el objetivo básico de la relación con Dios.

Comparemos la formación que requiere un cabo de la que requiere un sacerdote y es obvia la amplitud mucho mayor que este precisa. Aquel tiene que ser formado en pocos temas y muy concretos, porque esto es lo que precisa la organización en que está. En cambio el sacerdote tiene que formarse en cuestiones tan diversas como filosofía, dinámica de grupos, teología o economía parroquial, porque esto es lo que precisa la organización en que está.

Eso es precisamente lo que está cambiando en el mundo de las organizaciones actuales, porque las personas tienen más conocimiento que antes y los puestos requieren más tecnología que antes. Esto, que implica puestos más amplios significa que estos puestos más amplios van absorbiendo tareas de los costados y de arriba, lo que disminuye no solo la cantidad de puestos sino la cantidad de niveles.

De esta manera aumentan las comunicaciones y el poder de reacción de las empresas, pero el perfil militarista anterior deja lugar a una estructura organizacional de peines más amplios, donde las personas tienen más campo de acción que antes. La organización de peines amplios, significa que a cada persona reportan 10 o 15 empleados o 30 o 60 operarios. Sin embargo esta organización que tiene una cantidad de virtudes en términos de eficacia, es en última instancia una organización funcional o divisionalizada.

Se ha hablado también últimamente de organización en red. Esta es en realidad una manera de proceso de trabajo, no de estructura

de organización, aunque se plantee como tal. También se habla de organización al estilo orquesta o similar. Son aproximaciones a temas que deberán discutirse en otros términos, pero que están lejos de haber encontrado la forma de estructura que se esboza.

Siguiendo adelante en esta evolución del tema del management, que no pretende ser omnicomprensiva ni exhaustiva, sino que pretende tan solo señalar algunos hitos que consideramos importantes, al tiempo que delinear una idea del proceso de modificación que el concepto del management ha sufrido a lo largo del siglo XX, convendría que nos detuviéramos en Elton Mayo, quien en 1928 inicio una serie de análisis en la Western Electric.

Tomando como base un grupo piloto, Mayo fue cambiando las condiciones de trabajo del mismo para estudiar los cambios de productividad que esas modificaciones producían. Se supone que cuando se mejoran las condiciones debería aumentar la productividad y así lo fue haciendo con la luz, el ruido y otros factores que fueron mostrando como mejoraba el nivel de productividad del grupo cuando esos factores mejoraban. Sin embargo ocurrió que la productividad también mejoró cuando los factores empeoraron.

Así Mayo siguió estudiando este extraño fenómeno, hasta que llegó a la conclusión de que el grupo mejoraba no en relación con las mejoras de las condiciones, sino en relación con el hecho de ser considerado un grupo especial. El trato de diferente que sentía el grupo, llevó a Mayo a afirmar que las personas trabajan mejor cuando se sienten tratadas de una manera especial. Cuando alguien es tratado bien, reacciona bien, se decía y por lo tanto este hecho que no estaba dentro de los cañones del calvinismo, sacudió el pensamiento de ese momento e hizo nacer la que fue llamada escuela de relaciones humanas.

La Escuela de Relaciones Humanas, subvirtió ligera, pero en verdad profundamente el hallazgo ancestral de Mayo. Lo que dijo la escuela de relaciones humanas era que a la gente había que tratarla como si fuera bien tratada. No tradujo la cuestión del trato hacia un pensamiento mayor hacia la acción de cada supervisor con su gente, sino que lo esquematizó en signos como el tuteo, la palmada en la espalda, la moquette, el tamaño de la oficina o la llave del baño, por la que más de uno sufrió arritmias cardiacas en su momento.

La escuela de relaciones humanas evitó ir al fondo de la cuestión y dejó el problema en la superficie y la gente fue advirtiendo lentamente

que esa era una estafa porque se hablaba de trato, pero se hacían signos externos que no cambiaban en realidad la situación de las personas pero llegó la segunda guerra y las personas empezaron a preocuparse por asuntos de vida o muerte y dejaron la discusión del tema para más adelante.

Una vez terminada la segunda guerra, comenzó una larga lista de modas sucesivas que superan las 20. Cada una se anunció como la profecía salvadora y cada una reportó ganancias a los consultores que las sostuvieron y dio buenos respiros a los administradores que las usaron: "estoy haciendo lo mejor que puedo, estoy usando (póngase el nombre de la moda en uso)".- Bajo este doble paraguas consultor-usuario, crecieron y se desarrollaron una amplia gama de profecías salvadoras que fueron olvidadas inmediatamente no bien se las declaró muertas luego de sus sucesivos fracasos.

Más allá de otros elementos particulares que causaran esos fracasos, el elemento común que une a todos ellos, es el esquematismo de pensar que la moda de turno era la salvadora de la situación y no simplemente que ayudaba a mejorar algún aspecto de la empresa. Este acrecentamiento del nivel real de la técnica de moda nos recuerda esos vendedores de pociones mágicas de las películas del Oeste que vendían medicinas útiles para todo. Como esto no existe, el esquema muere y es substituido por otro, que nuevamente será la pócima salvadora, sin advertir quienes la venden y quienes la compran que en realidad es más de lo mismo. Lamentablemente yo he visto como muchos de los que venden y de los que compran lo hacen sabiendo que no es la pócima magica, pero a ambos les sirve, en esa complicidad consultor-usuario a que nos referíamos antes.

La primera de estas modas fue el Training within industry (T.W.I.), un curso para supervisores que se había desarrollado para formar cabos durante la segunda guerra. Fue el furor de la primera capacitación gerencial envasada.

Luego, durante la década de los 50 fue el tiempo de los costos y en cada fabrica nació un comité de costos que puso en orden los excesos de la guerra, durante la cual había resultado más importante sacar productos por el final de la línea que hacer diferencia entre costo y precio. Estos comités han seguido existiendo en más de una fábrica a lo largo de las décadas, haciéndose parte de la gerencia.

En 1952 ocurrió algo que pasó inadvertido para la mayoría de

las gentes de empresa. Dahrendorf hizo conocer su teoría del conflicto social que es de decisiva importancia para el manager.

Es habitual ver por televisión que luego de una huelga salgan ambas partes y digan que el conflicto ha quedado superado. Grave error. Esta es una aseveración ochocentista cuando aun se creía que las personas están en sociedad por consenso. Es decir yo estoy en sociedad por que quiero. Sin embargo ya en esa época Marx planteo que las personas están en sociedad por el conflicto que las sustenta, no por el consenso.

Lo que dijo Dahrendorf en 1952 es que las personas están en sociedad por consenso, pero que inmediatamente se produce el conflicto y que este conflicto se debe a la asimetría que existe en la sociedad. Todo lo cual es mucho más claro aun en la organización, sociedad de poderes cerrados que se define porque entran a ella quienes aceptan entrar y donde la asimetría se dibuja de puro clara que es.

En el organigrama uno puede ver con claridad diáfana quienes están dibujados arriba y quienes abajo y sabe que hay una diferencia que produce dos efectos: el efecto celos de abajo hacia arriba, traducido en esa instancia en los celos de a dos que es la envidia y el efecto abuso que es el ejercicio del poder mal ejercido de arriba hacia abajo. Porque no es el poder el que es malo (ni por eso el poder absoluto es absolutamente malo), sino que es quien lo ejerce quien se excede y logra que la palabra arbitrariedad que significa solamente el ejercicio del arbitrio (acto ejercido en libertad), se haya convertido en la semántica de los pueblos en una mala palabra que es más sinonimo de injusticia y abuso que de libertad.

O esa que lo que se plantea a partir de Dahrendorf es la administración del conflicto. No se puede ya decir que no hay conflicto ni que el conflicto ha sido superado, ni tampoco que se está en un conflicto encerrado en si mismo en una relación esencialmente conflictiva, sino que es ahora cuestión de los involucrados mantener el conflicto a ciertos niveles y es responsabilidad del manager mantener el conflicto al nivel más bajo posible.

Como se puede medir esto? Con encuestas. Hay encuestas anónimas bien desarrolladas, que sirven para que el manager mida cual es el estado de conflicto en que esta su organización. Y sin embargo vaya usted a proponer a un manager hacer esta medición y vera los colores del arco iris pasar rapidamente por su cara y el encuentro rapido

y solido de excusas bien fundamentadas para no hacerlo. Porque el manager tiene la sensación de que sus subordinados no solo tienen de que quejarse sino que tienen mucho de que quejarse y además como son malos aprovecharan la oportunidad para actuar contra el, para vengarse. Después, si consigue vencer tanta resistencia, vera que la situación es diferente y que se puede trabajar sobre los aspectos positivos y negativos que hayan aparecido en la encuesta. Pero hay que saltar primero semejante pirca.

Durante esta misma década se desarrollan cada vez más fuertemente las teorías participativas a través de los escritos de una pléyade de sicólogos, como McGregor (Teoría X-Y), Likert (teoría de la bisagra), Argyris (job enlargement), Blake (el grid gerencial), Levinson (el asno y la zanahoria) y otros que inducían a la disminución del autoritarismo y a la participación.

Maslow desarrolló una teoría de las necesidades de las personas desde las higiénicas básicas hasta las de desarrollo personal y Herzberg fue más allá y puso en práctica una investigación sobre las motivaciones de las personas, lo que las motiva y lo que las demotiva, la que llevo a cabo en varios países.

La acción de estos sicólogos en especial los que insistieron en que el responsable era el grupo de trabajo, produjo una reacción buscando fijar tareas y claridad en la acción, ya que se estaba en pleno "síndrome Fuenteovejuna". Cada vez que algo no funcionaba bien, se buscaba al responsable por el asunto y el responsable era el grupo, como en Fuenteovejuna 'todos a una'.

La reacción se concreta con la gerencia por objetivos, que establece una cantidad anual de objetivos a cumplir.

Comenzaron de inmediato las discusiones sobre quien fijaba los objetivos, que pasaba cuando no se cumplía alguna tarea del puesto fuera de los objetivos, etc.

Entonces se probó un mecanismo más amplio, la posición de cargo, descripción de tareas que a cada frase agregaba los objetivos del año para cumplirlas. Así no había lugar a dudas de que no se perdía nada por el caño, pero la tarea administrativa era tan agobiante que se dejó de utilizar al poco tiempo.

Mientras tanto Simon traía de la biología la teoría de los sistemas, que había desarrollado von Bertalanffy. La teoría de los sistemas fue un aporte interesante a la comprensión del funcionamiento

de las organizaciones, aunque se sigue debatiendo el reconocimiento poco claro de la estructura de la organización que hace el hombre de empresa, contra la claridad que tiene el hombre de la biología. De todas maneras la claridad entre el interior y el exterior, las mutuas influencias, las relaciones de la estructura interna, son bases de cualquier pensamiento futuro en materia de organización.

Paralelamente se siguió trabajando en psicología y se puso de moda la sensibilización. Se trataba de que las personas bajaran sus barreras para pasar del estricto racionalismo weberiano a una liberación de los impulsos. El National Training Laboratory (NTL) trabajó mucho en este tema y las maratones se pusieron a la orden del día.

El problema de estas maratones es que no eran voluntarias y muchas personas sufrieron crisis emocionales algunas graves al ser sometidas a estas experiencias. Por otra parte, los equipos gerenciales que se veían sometidos a estas maratones, se decían por fin todo lo que tenían en sus más recónditos pliegos y al llegar el lunes por la mañana tenían que enfrentarse con aquel par, jefe o subordinado al que le habían dicho mucho más de lo que la más elemental prudencia y convivencia aconsejaba.

En la Argentina las experiencias de tocarse los pies duraron poco y pocas empresas tomaron decisiones maratónicas, con lo que el daño fue muy circunscrito.

Entonces nos ocurrió algo inesperado: como EEUU perdía con Japon, nosotros nos volvimos japoneses. La creciente competencia japonesa llevó a los EEUU a importar lo que los japoneses hacían para ganar. En este caso se olvidaron del pequeño detalle de que no imitaban ya a Francia, Inglaterra u otro país occidental, sino que se habían pasado de la frontera a una civilización sinica en sus tiempos turbulentos. Nadie dijo nada sobre este detalle, porque los consultores querían vender y los usuarios querían comprar.

Así se comenzó a trabajar en circuitos de calidad, sin recordarlo a Mayo ni pensar si eran transferibles costumbres de un país donde se hacía huelga poniéndose una vincha en la cabeza, se cantaba el himno de la empresa y se izaba su bandera, se trabajaba en días de vacaciones, se dormía en pequeños nichos de hotel o se ganaban remuneraciones menores comparadas con las ganancias del país.

Ni nadie recordó a los que rodeaban el grupo de Mayo. Porque si bien Mayo recordó la importancia de los grupos elegidos y tratados



deferencialmente, a su alrededor había un grupo mucho mayor de personas no elegidas. ¿Alguien pensó realmente que los no elegidos afuera de los circuitos, pudieran llevar a cabo las innovaciones que los elegidos de los circuitos habían definido?

Nadie escuchó estos argumentos, como si nunca hubieran tenido hermanos, ni hubieran visto hermanos en acción, ni hubieran estudiado el más pequeño libro de psicología sobre los celos y sus consecuencias. Nadie escuchó a Ikeda, sabio japonés que dice que ellos tienen tres características que los hacen diferentes de occidente:

- 1-una fuerte competencia que los reúne en grupos para defenderse
- 2-una fuerte cohesión grupal
- 3-un sentido muy fuerte de los superiores e inferiores que hace que estos obedezcan por principio a aquellos.

Y si oyeron, como me consta porque lo dije, no lo escucharon, bien porque no eran buenos profesionales, bien porque ganaban más dinero no escuchando. Así se fue mucho dinero por el caño hasta que se hizo indisimulable el fracaso de los circuitos. Entonces se dijo: "no, no era eso lo que decíamos, lo que decíamos era calidad, pero total". Con Denning a la cabeza nos preparamos para escuchar hablar de calidad total, durante la década de los 80.

La cuestión se imponía por si sola. Se preguntaba a los ejecutivos: quiere usted trabajar con calidad? La respuesta no podía ser otra que afirmativa. Ante esta pregunta nunca he escuchado a nadie contradiciendo todos sus mensajes internos y diciendo, No, quiero ser un chanta.

El siguiente, paso era vender el producto que tenía dos buenos elementos: hacer énfasis en la calidad y traer sobre el tapete la relación interna que ya se había visto antes pero redefiniéndola como cliente y proveedor internos, lo que le daba un nuevo glamour.

El problema de la calidad total no solo es que es muy cara, lo que ha producido muchas pérdidas, sino y básicamente que se está dando como solución para cosas muy diferentes. Es el 'síndrome amoxidal 500'. Este apelativo se lo puse a partir de esos médicos que dan la misma medicina sin que importe demasiado que tiene el paciente, porque siempre y a todos hay que reforzarlos o hay que combatirles la posible infección. Una uña encarnada, un resfrío, una fractura, todos merecen amoxidal 500. Así es con calidad total que ahora está dejando ya el campo porque es obvio que no puede dar buenos resultados dada

así masivamente como solución a todos los males. O como me dijo un consultor 'alguna fachada hay que tener'.

Un fenómeno diferente fue el de la excelencia. También aquí estaba la cuestión de trabajar con excelencia, ese poder de las palabras frente al cual los seres humanos nos sentimos aplastados, porque ¿quien no quiere ser excelente?. La idea de Peters fue buena y su análisis interesante. Pero no era para hacer tanto ruido y quizá el mismo Peters se haya sentido sorprendido en la soledad de su dormitorio, frente a la repercusión de su estudio, como seguramente debió sentirse aquel otro Peter más que sorprendido cuando dijo su ley y vivió el resto de su vida por esa ley que había dicho, escribiendo libros y dando conferencias.

Otra vez esto tiene que ver con el blanco y negro, con el esquematismo que sintetiza la salvación en una secta. Por fin Peters escribió un libro mucho mayor para justificar frente a sus detractores, porque poco después de proclamar la excelencia de una serie de empresas, varias de ellas habían caído, En un mundo más equilibrado Peters no habría sido denostado como lo fue, de la misma manera que no hubiera sido ensalzado inútilmente como al principio lo fue. Pero el mundo es distinto y no es equilibrado.

Con la caída de la excelencia y luego de la calidad total han aparecido tres líneas de acción posibles que son el empowerrment que plantea Bloch y que en síntesis dice que a los manager hay que darles más poder, más fuerza para que puedan actuar debidamente; la capacitación continua que esboza Senge en textos largos y deshilvanados, donde plantea la necesidad de que las personas, los grupos y por lo tanto las empresas vivan en estado de capacitación permanente en el mundo actual, lo que analiza con algunas consecuencias que son previsibles y que no enriquece en sus actuaciones personales; por fin la visión que incluye no solo la racionalidad weberiana sino las creencias y los sentimientos que cada uno tiene en su puesto y respecto de su trabajo. No es cierto que se dejen los problemas en la puerta, así que es preferible plantear todo lo que uno es en el trabajo. Esta tecnica fue también bastardeada en alguna manera y aun lo es cuando se pretende que sea la visión del presidente el que les dice a los demás lo que deben sentir junto a el, porque el cree y siente en esas cosas. Es una presentación pobre de la cuestión, ya que en definitiva el presidente al creer ciertas cosas es quien le da ciertas

tendencias a la organización..

El siguiente paso es el de la visión compartida, que es esa misma aproximación pero compartiendo las notas de lo que se cree y se siente. Esto parece muy difícil porque no queremos arriesgar sentimientos cuando en realidad los estamos arriesgando todo el tiempo. En definitiva quienes compartimos nuestra visión somos personas de una misma civilización, de una misma ciudad, interesados en asuntos de empresa, contemporáneos, por lo cual las diferencias que podemos tener son mínimas y en definitiva si estas diferencias fueran tan importantes que nos hacen chocar y buscar una solución en otras partes, entonces igualmente hubiera ocurrido esta ruptura solamente que de una manera mucho más lenta y mucho más cruenta y es preferible poder elaborarla de una manera menos enconada y más civilizada.

Por fin debemos mencionar a quienes son seguramente los dos especialistas más importantes en estos momentos. Uno de ellos es Peter Drucker, preocupado por el nuevo hombre de conocimiento y las consecuencias que esto supone en la organización, el otro es Elliot Jacques, preocupado por refirmar la accountability del manager y las consecuencias de las renovadas olas de anti-autoridad que flamean por los aires del management

En definitiva donde estamos entrando al acercarnos al promedio de los 90 es en el posmodernismo. El posmodernismo plantea en última instancia el valor de lo personal respecto de las escuelas. Cada empresa en este planteo es una entidad distinta que está compuesta por personas diferentes y con distintas historias en medios y con tecnologías diversas?. Como pretender aplicarle las mismas correcciones? En el posmodernismo es responsabilidad de cada manager, de cada consultor, de cada especialista, acercarse a cada empresa con espíritu 'naif, para aprenderla sin prejuicios y entendiéndola poder ayudar hacia una administración de conflictos lo más baja posible, a la mayor eficacia, al logro equilibrado de los objetivos de las personas y de la organización. Así pues, de todo lo expuesto, podríamos delinear la siguiente línea histórica de resumen:

	Taylor						
Revol	Weber	Sloan	Mayo	Esc.	TWI	costos	
Dahrend.							
	Fayol				RRHH		
----- /	----- /	----- /	----- /	----- /	----- /	----- /	-----
Ind.							
S XIX	'10	'25	'28	'30	'45	'50	'52

psicólogos	sistemas	objetivos	sensibil.	pos. cargo	
círculos					
----- /	----- /	----- /	----- /	----- /	-----
'60	'60	'65	70	'70	70

drucker	excelenc.	calid. tot.	visión	visión	
compant.	Jacques			empow.	
----- /	----- /	----- /	----- /	----- /	-----
'80	'80	'85	'85	'90	'90

POSTMODERNISMO '90

## ***III - EL MANAGER***

### *LA FUNCIÓN DEL MANAGER*

El líder de que hablamos es en definitiva el manager y estará a niveles muy diferentes en la organización.

Las tareas del manager las describió Fayol en aquel cuarteto que se ha mantenido a lo largo de las décadas:

Planificar  
Organizar  
Líderar  
Controlar

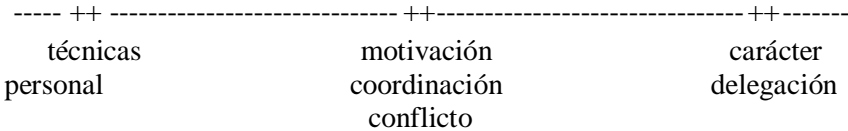
Es decir que el manager debería saber planificar a largo-mediano-corto plazo; debería conocer técnicas de planeamiento estratégico y de planificación anual; debería saber las teorías de la organización, debería conocer las técnicas para la delegación; debería saber coordinar grupos, mantener bajo el nivel de conflicto, motivar; debería conocer las técnicas de control gerencial.

Muchas de estas tareas del manager son puramente técnicas. Conocer las técnicas de planeamiento estratégico es una cuestión de conocimiento informativo, como lo es conocer las técnicas de planeamiento a corto plazo o de establecimiento de objetivos. Es también técnico conocer las diferentes estructuras posibles, sus ventajas e inconvenientes o la manera en que hay que seguir el proceso de delegación. Hay técnicas para coordinar grupos y hay técnicas para hacer el control gerencial. En el otro extremo de este escenario están las características personales

que hacen que cada persona actue de una manera diferente sin que hacerlo de una u otra manera presuponga necesariamente el éxito o el fracaso. Uno puede decir que en un determinado lugar hay cosas que no se aceptan otras que se permiten y otras que son requeridas. Pero nunca es claro Cuáles son todas estas. Algunas se manifiestan, como por ejemplo ir vestido de determinada manera, pero muchas otras, la mayoría, no se manifiestan. Son sencillamente maneras de la organización, la cultura de la organización que se conoce cuando se la vive pero no antes.

Entonces ocurre que una persona tímida en apariencia tiene el mismo éxito que una persona extrovertida y absorbente. Una persona ordenada y obsesiva consigue buenos resultados en el mismo puesto que otra que nos parece desordenada. Y así sucesivamente, quienes hemos recorrido organizaciones hemos tenido la oportunidad de ver personas en apariencia muy diferentes que tenían éxito igualmente o que fracasaban, pero en última instancia, cada uno a su manera.

Trataremos de graficar este continuo de tres zonas que advertimos en las necesidades de un manager:



Lo que señalamos es que desde la izquierda, donde todo puede ser aprendido a través de la información se continua en una zona no muy clara hacia zonas donde las actitudes tienen mucho que ver y donde las características de la persona influyen a veces fuertemente, hasta seguir a una zona donde el carácter personal es el que prima y donde algunos resultados ocurren porque la persona tiene ciertas características que en esa organización dan buen resultado sin hacer otro esfuerzo que actuar naturalmente.

Y decimos que este continuo no es claramente divisible porque, por ejemplo cuando estoy evaluando un proyecto, mis características personales estarán influyendo en aceptarlo o no; cuando entreviste a un candidato me influirán mis juicios previos, mi historia; cuando tenga

que motivar lo haré bajo creencias diferentes y aplicare técnicas de motivación o de management creyendo que estoy aplicando una tecnica, cuando con mi gesto u otras acciones la desmiento.

La coherencia del ser humano debe darse en sentido inverso a este planteo teorico. Es decir cualquier persona debe comenzar por conocerse a si misma en la pequeña medida en que los seres humanos podemos conocernos. Podemos buscar reconocer nuestras creencias, pero las verdaderas, no las que usamos 'for export', creencias que no solamente comunicamos a los demás sino que fuertemente nos convencemos a nosotros mismos que tenemos. Conozco mucha gente que cree profundamente que es buena. Son las más peligrosas, porque bajo el manto de la bondad todo se justifica, hasta la guerra.

De este mundo que se nutre de las características personales pasamos a este otro de la motivación, de la coordinación, etc., donde hay teorías, donde podemos estudiar técnicas, donde podemos analizar autores y casos. Y sin embargo cuando vayamos a actuar, nos encontraremos envueltos en nuestras características personales, haciendo cosas que no eran esas que en la teoría habíamos pensado hacer, desmintiéndolas con otros actos, intentando aplicar lo que se supone que 'debemos hacer como managers'.

Y más allá, cuando llegamos al campo de las técnicas, estas se colocan por encima de las creencias y por encima de las motivaciones, de las coordinaciones o del conflicto. Y sin embargo no hay tecnica que nos sirva si no esta bajo un paraguas de creencias. Esto que se llamaba antes y aun debería reconocerse como ideología, es fundamental.

El caso más claro es el de la evaluación de desempeño. Podemos evaluar por sistemas cerrados que solo conoce Personal, por sistemas que solo conoce el supervisor, por sistemas de factores que se comunican, por sistemas abiertos que se comunican o por sistemas abiertos que se comunican y que incluyen otros temas. Cada uno de estos sistemas esta diciendo que yo creo en ciertas cosas, cada uno demuestra una ideología. Esto que es tan claro en la evaluación de desempeño ocurre en cada acto de la organización, en cada acto del líder y aqui podemos agregar, de cualquier líder.

Por esto si bien es cierto que en el continuo planteado, las técnicas son las que están más alejadas de las características de las personas, es también cierto que las personas deben plantear las técnicas que vayan a utilizar de acuerdo con las creencias que tengan. En el caso

la de la evaluación de desempeño que anotábamos antes, es claro que deberé usar el sistema que tenga que ver con las creencias que estoy poniendo en práctica en el conjunto, para no hacer una estructura contradictoria donde establezco reglas de delegación o de comunicación en un campo que corto en otro, abro la discusión en un tema y lo cierro en el siguiente, etc.

Así de la misma manera que las técnicas pueden ser estudiadas de manera clara, son parte de las acciones que impulse la característica de las personas y las personas deben cuidar de tener en claro que es lo que quieren hacer en la organización para poner en practica técnicas que formen un conjunto coherente y no un conjunto de técnicas que produzcan desorientación y conflicto.

Lo que puede ocurrir y habitualmente ocurre es que el líder no hace saber sus creencias y sus valores, sino que tiene ideas sobre las cosas y las aplica, esperando que la gente las deduzca por su accionar sucesivo.

Esto supone varias cosas:

- 1 - que el líder tenga realmente ideas y creencias
- 2 - que estas ideas y creencias sean lo bastante fuertes para ser constantes
- 3 - que tenga la posibilidad organizacional y personal de actuar de acuerdo con estas ideas y creencias con la misma constancia con que las siente o las piensa
- 4 - que la interpretación que los demás hacen de estas acciones que el líder considera constantes y coherentes, sean iguales a la intención que el líder ha tenido al llevarlas a cabo.

Como se ve son muchas cosas y es por eso que la experiencia ha enseñado que es mucho más corto, claro y eficaz decir Cuáles son los valores que surgen de las características de la personalidad. Y esto porque así se comienza por que el líder deba escribir lo que dice pensar, primer pared que se encuentra quien incita al líder a explicitar sus valores. "Yo se lo que pienso", "ellos lo saben", etc, etc, son resistencias a escribir. Y habrá entonces que ver si la resistencia es a escribir o es a saber.

Lo que ocurre habitualmente es que ese líder no sabe, no tiene para nada claro en que cree o que ideas tiene. Si alcanza a explicitar sus ideas y creencias uno se encuentra a menudo con managers que escriben conclusiones en frases con un bajo nivel de coherencia, muchas veces



contradictorias.

Otros líderes efectivamente escriben las ideas y creencias que tienen con bajo nivel de incoherencia.

Entonces, lo que puede ocurrir es que no quiera hacerlo saber por temor a que los demás 'saquen ventaja'. No es claro que quiere decir 'que los demás saquen ventaja', pero se inscribe en un temor genérico al otro, que pueden ser los subordinados jerárquicos, los pares o el superior que sabiendo lo que el cree podrían atacarlo por un flanco nuevo.

El manager que por fin toma el riesgo de sentarse frente a sí mismo, luego frente al escritorio y por fin frente a la gente, puede comunicarlo esto bien o mal, según sienta que es importante o que se sienta presionado de alguna manera para hacerlo. Una comunicación hecha sin ganas, como 'qué le vamos a hacer', es peor que si se hubiera callado la boca. Si por otra parte le da un cierto énfasis a su comunicación consigue aclarar la base sobre la que va a actuar.

El manager puede aprender esta importancia, puede aprender técnicas de comunicación, pero no puede aprender a tener creencias, no puede aprender el entusiasmo o la desidia que ponga en este tema, ni puede aprender la manera en que en lo futuro actúe de acuerdo con lo que ha dicho que cree.

Las características de la persona de líder se concretan en los valores que tenga, que se explicita, que explicita a los demás y esto es personal, no se aprende, son convicciones.

Por lo tanto encontramos elementos que son internos del líder, que son propios de su persona, de las características de su personalidad y que pueden o no concretarse en valores que pueden o no comunicarse.

Lo que es propio de técnicas puede enseñarse, lo que es propio de actitudes puede ejercitarse, lo que son convicciones profundas difícilmente puedan cambiarse y responden a cuestiones que son inclusive genéticas y que siempre se arraigan en raíces familiares primarias, religiosas, étnicas.

Pero cuando por fin el manager se expresa, encuentra frente a él un mundo que lo condiciona. Esto no significa que lo obligue. El mundo exterior da habitualmente más libertad que el mundo interior. Pero el mundo exterior establece condiciones, facilita algunas cosas, exige otras, prohíbe algunas. Desde la situación de conflicto ineludible, hasta el acuerdo profundo

en la gran mayoría de los aspectos, recorreremos un continuo de relaciones de la persona con su medio. En el aspecto laboral ocurre lo mismo y el manager puede estar en una organización que se le haga insufrible y el manager en esa situación debería retirarse en busca de otro tipo de organización porque no es cierto ya que las organizaciones son las buenas y las personas las que fallan, sino que hay una cantidad de tipos de organización y una cantidad de tipos de personas. El acuerdo y el encuentro de unos con otros es una cuestión personal y no porque alguien no coincida es malo.

He tenido oportunidad de conocer una organización donde la gran preocupación era quien robaba y quien se acostaba con quien. Pero esto era porque la gente se terminaba hartando del mal trato y había encontrado una salida común: robarle al patron. Y había tanta preocupación por el sexo porque el viejo dueño tomaba ventaja sexual de cuanta mujer se le acercaba y el hijo se había colocado en la antípoda y perseguía toda manifestación que pudiera parecerse a las actitudes de su padre.

No hacemos una valoración moral de esta situación, pero explica porque ocurren algunas cosas y porque la relación entre las personas en la organización es tan estrecha que no se puede ya seguir con esa vieja idea de que las personas son las que fallan, las organizaciones no.

Resumiendo pues el líder tiene un campo interno que se manifiesta en un campo externo que lo condiciona. Este campo externo en la organización se describe como la cultura de la organización y esta cultura estará además en un cierto espacio social, que puede ir desde la avanzada hasta lo habitual o en la retaguardia de esa sociedad en esa época, lo que será diferente de otra sociedad en ese mismo momento o de la misma sociedad en otra época.

Esto, que es obvio, describe sin embargo lo dinámica que es esta situación, lo dinámica que es la Vida y este dinamismo no es solamente una cuestión filosofica o melancólica, sino que se vuelve operativa y concreta en cada acto que llevamos adelante, en cada actitud que tomamos.

Y en este tema del desarrollo del manager, sigue siendo interesante recordar la afirmación de Zaleznick, agudo observador del tema del management, quien decía que la desilusión frente al fracaso y la frustración, son uno de los elementos que más influyen en la formación de los gerentes que serán buenos, mucho más que los

elementos positivos habituales como los seminarios y las experiencias útiles.

En este mismo sentido decía von Clausewitz que un buen general no se conocía tanto en la victoria cuanto en la derrota. Saber retirarse en orden, saber arriesgar sin llegar al auto-aniquilamiento, definen la capacidad de un general.

Los occidentales tenemos mucho miedo de frustrarnos o de fracasar y sin embargo estas son excelentes oportunidades para sacar conclusiones importantes, revalorizar lo que importa y sacar fuerzas para seguir adelante.



## *EL MANAGER ES UN EMPLEADO*

Y ésta persona que tiene que desarrollar éstas tareas es un empleado. No está "per se", como el empresario que trabaja a su riesgo, ni es un líder que se expone en el descampado. El manager es un hombre en relación de dependencia que quiere un ingreso, quiere tener importancia en su empleo y quiere trascender, pero no está dispuesto a correr el riesgo de perder su capital. •

El manager es una persona que quiere estar a cubierto de otro, que quizá no lo cubra tanto como se supone, pero que en todo caso parece que le da cierta seguridad al emplearlo y que en última instancia algo le deberá pagar si lo echa.

Entonces cuando hablamos del manager, es importante el hecho de que se trata de una persona que sin ninguna duda, no quiere exponer su seguridad económica arriesgando su capital en la medida en que tenga alguno, así ese capital sea su casa, la misma casa que el empresario hipoteca para iniciar un negocio en el que cree.

Esto no es bueno ni malo en sí mismo, simplemente es diferente. No hay, no puede haber, un valor moral en el hecho de querer arriesgar el capital o no querer arriesgarlo. Son puntos de vista diferente respecto de la vida y de los riesgos que la vida merece. Algunas personas han tomado graves riesgos de vida, otras no y no puede haber una valoración moral en arriesgar o no el capital.

Pero lo que sí puede hacerse con esta diferencia es analizarla, porque supone dos visiones muy diferentes de la vida y esto se transmite naturalmente a la manera de vivir.

No parece adecuado, por ejemplo, pensar en que pueda ser

manager un empleado que tenga tendencia a no tomar riesgos o a adoptar posiciones más conservadoras; no sería desatinado en cambio buscar a los dueños de kioscos y darles más responsabilidades, darles prestamos u otras formas de ayuda para que pudieran desarrollarse a partir de esa iniciativa que demuestran, de ese espíritu de independencia.

Lo que les pasa a los dueños de kiosco es que muchos de ellos no quieren tener más que eso realmente o no tienen capacidad para más, ya que una cosa es capacidad de riesgo y otra es capacidad de conocimientos.

En cambio hay muchas personas que una vez que tienen esa cobertura, esa seguridad que les da el empleo están en condiciones de manejar grandes temas. Una vez que tienen la seguridad de la cobertura pueden tomar riesgos en nombre de otro, son capaces de tomar iniciativas importantes o imaginan proyectos que llevan a cabo con éxito.

Esto se relaciona con los estudios de Maslow que decía que las personas tenían que cubrir primero sus necesidades higiénicas, -la seguridad entre ellas-, y luego recién entraban en el tiempo del desarrollo personal. Lo que es más, si tenían problemas con sus necesidades higiénicas, dejaban el desarrollo y volvían a ocuparse de sus cuestiones higiénicas hasta resolverlas.

Como ya señaláramos oportunamente Maslow tomo algunos grupos de personas pertenecientes a ciertas sociedades y a ciertos niveles en esas sociedades. Maslow dejó de lado a muchas otras personas que no están preocupadas por sus necesidades higiénicas si el proyecto vale la pena, valoración esta que es absolutamente personal e intransferible. Es lo que podría denominarse el síndrome Apóstoles, es decir el ejemplo paradigmático de lo contrario que planteaba Maslow: hay personas a las Cuáles si el proyecto vale la pena no les importa dejar necesidades higiénicas sin cubrir, y esas son la mayoría de los habitantes de este planeta. Lo que no es fácil es encontrar los proyectos que entusiasmen hasta ciertos puntos de desapego.

El manager esta preocupado por sus necesidades higiénicas y suele discutir la clase de avion en que volara y las estrellas del hotel en que se hospedará, quiere tener uno o dos automóviles y si es posible chofer y una cuenta de gastos muy amplia y muchos servicios personales cubiertos. El síndrome Apóstoles no lo alcanza y en este sentido está en distinta medida dentro de los presupuestos de Maslow.

Es interesante señalar por otra parte que ese mismo manager de éxito, cuando tiene que negociar cuestiones personales no siempre lo hace al mismo nivel de calidad y eficacia que cuando negocia por la empresa. Esto es lógico si se tiene en cuenta que esa persona prefiere emplearse en vez de hacerse empresario.

¿Es pues importante el hecho de que el líder-manager decida ser empleado en vez de empresario?

Puede afirmarse que este es un hecho que indica un mayor afincamiento en la búsqueda de seguridad y en el conservadorismo que el del empresario, un hombre del establishment y por definición, entonces, conservador. Si al manager le podemos pedir que actúe con iniciativa y tomando riesgos, es porque sabemos que una vez que se siente a cubierto por la empresa, puede tomar ciertos niveles de riesgo y de iniciativa. Si no fuera así, se dedicaría a hacer su propia empresa.

### *LA SITUACIÓN DEL MANAGER*

Así pues el manager esta preocupado por su seguridad económica y por su seguridad de estar cubierto por un grupo que lo reconoce. El manager no es un extraterrestre y su reacción es la misma que la que pueda tener cualquier otra persona. Hay quienes dicen que esto es aplicable en realidad a los malos managers pero que el buen manager no teme. Obviamente estas son tipos de afirmaciones que por lo menos podemos calificar de estereotipadas. Un manager no es un superhombre. Es una persona que tiene familia, que tiene expectativas, que necesita autoestima y en fin las mismas condiciones que delimite en "Motivación", en un cuadro donde sintetizara estas características y las necesidades que ellas producen .

El manager tiene temor como cualquier ser humano y en el se hace más importante porque el temor distorsiona la conducta en general y más claramente en quien está a la cabeza de un grupo a quien transmitirá las emociones que él siente. Frente a distintas situaciones, el manager maneja su temor de diferentes maneras, como hacemos todos los seres humanos, pero no debemos sacar este elemento del escenario, como si el manager tuviera tanta confianza en si mismo que no debiera temer la pérdida de su puesto y la influencia que esto tendría en su

familia y en el mismo.

También es cierto que la experiencia indica que cuanto más temor tiene el manager más probable es que pierda el puesto porque el puesto que uno ocupa en la vida exige tomar ciertos riesgos. En los dirigentes los riesgos son necesariamente mayores y más visibles. Quien no toma los riesgos necesarios terminara perdiendo todo y esta es una experiencia habitual.

Así pues no podemos decir que el manager no es un hombre inconsciente, omnipotente o loco como para no temer, pero este temor tiene que ser menor que la valentía necesaria para tomar los riesgos que el puesto implica, riesgos que habitualmente son políticos y no técnicos.

Por otra parte, esto se complica en los niveles medios. En los trabajos de investigación que hemos realizado en empresas, es siempre el gerente medio el que está en peor situación personal. Presionado desde arriba, sin bastante libertad de acción, dispone de pocos puestos de recambio en el interior o en el exterior de la empresa y esto lo influye negativamente.

Las organizaciones en general no ayudan a esta situación, porque es habitual que den dobles mensajes. Por un lado hay un mensaje que tiene que ver con el "deber ser" de los superiores, que es de desarrollo, crecimiento, capacitación. Por otro lado hay un mensaje que tiene dos aspectos diferentes que contradicen este primer mensaje de crecimiento y desarrollo.

Un primer aspecto del contramensaje se da como producto de la ideología que en general campea habitualmente por las organizaciones: tiene que ver con la herencia calvinista de control. Con la mejor buena intención en una empresa se controla el horario, se hace auditoria, se controla el proceso, se califica el desempeño, es decir se hace lo contrario al primer mensaje de crecimiento, de desarrollo, de confianza.

En un segundo aspecto de ese contramensaje el manager se ve expuesto a las acciones poco amables de otros miembros de la organización que utilizan diferentes medios para competir. Y acá no se trata de la verdadera competencia, es decir de la competencia a través de la propia mejora, que es la que determina por fin quien hace mejor las cosas en una empresa; acá se trata de la competencia a través de la traba, de la zancadilla, de la persecución.



Por alguna razón que se me escapa hemos dejado para los malos y autoritarios sistemas políticos de algunas épocas y países, la palabra persecución. Parece que estemos hablando de los nazis persiguiendo a los judíos. Pero no es así. La persecución ocurre cada día en las empresas que nos rodean. Desde luego que la diferencia con las torturas y las muertes de los regímenes autoritarios es que en las empresas no hay sangre, pero esto no elimina de ninguna manera la posibilidad y la realidad de que en las empresas haya persecución.

Hay persecución cuando se presiona sobre una persona de una manera sistemática para llevarla al punto de su resistencia y como las secretarías de un conocido estudio consultor, una tarde se levantaban y se iban. Lo único que querían era quedar libres de esa situación y desaparecían, nunca pedían nada, solo tenían fuerza para librarse.

En los niveles de manager la situación se vuelve más dramática porque no solo no hay sangre, sino que casi todo el tiempo ocurre en tono amable y entre sonrisas. Por esto tantos manager tienen afecciones cardíacas, toman calmantes, antidepresivos, estimulantes, etc.

A estos mismos que les han dicho que crezcan y que se desarrollen, que tienen confianza en el y que son importantes para que la empresa vaya adelante, poco después se los califica con nota como a un niño de la primaria, días después se lo presiona para que actúe de cierta manera, la semana siguiente se hace un gesto de desaprobación cada vez que habla, al mismo tiempo que mantiene una lucha con un par acerca de algún tema de trabajo y tiene dificultades con un funcional que no le aprueba alguna cosa o es un funcional al que la línea no le hace caso y tiene que tener terminado un trabajo mañana.

Esto adobado con la amenaza de la apertura del mercado y un futuro ajuste en la empresa, rumores acerca de que el sector va a ser "tercerizado" y una auditoría demasiado escrupulosa que se dice es debida a alguna duda que ha surgido. Y a esto se puede sumar el aumento de la presión en todos sentidos cuando los planes no están al día o algo está por debajo de las cifras estimadas.

Alguien puede decir que este es precisamente el trabajo del manager y aquí es donde es importante acordar si este es el trabajo que es o el trabajo que debe ser. Y creemos que el trabajo del manager, que es planificar, organizar, liderar y controlar, poco tiene que ver con los mensajes contradictorios que el manager recibe en la empresa.

"Big blue eyes" se paraba en el centro del pasillo y tomaba

cada semana a un manager diferente bajo su tratamiento. En las elegantes oficinas del Este norteamericano se esperaba cada lunes quien sería el agraciado de la semana. Mítico o no el cuento tenía tanto de realidad como que periódicamente alguien tenía un problema grave de salud o era despedido.

¿Era un enfermo mental, un paranoico? No creo que fuera diferente a muchos otros manager que presionan sobre los manager con dos patas típicas: el deber ser (esto lo hago por tu bien y el de la empresa) y el tengo ganas/me defiendo, que nunca se verbaliza y que por lo mismo es temible: tengo ganas de reventar a alguien, me permito dar una mala respuesta, le grito a alguien (y siempre será a los mismos que son los que aparecen como más lábiles) o ataco a mis subordinados para que estén tan ocupados con mis ataques que no tengan tiempo de atacarme a mi.

Estos manager, sometidos a los vaivenes de aquellos otros que por seguir lo que hay que hacer en una empresa o por intereses personales, emiten dobles mensajes permanentemente, mal ayudaran a que sus manager subordinados tengan proyecto motivante ninguno. Todo lo que podrán permitirse estos inferiores jerárquicos, será sobrevivir a las circunstancias de la mejor manera posible, pero será difícil que estén en condiciones de motivar y liderar a su gente hacia mejores metas.

Aqui empezamos a entrever una realidad que se esconde: el mal manager que hemos visto descrito en los libros como el manager, el que no es líder, el que repite cada periodo los objetivos del periodo anterior convenientemente retocados, el que no incita al descubrimiento de nuevas metas ni entusiasmo a su gente con nuevos montes que escalar, este pobre manager, ¿no será en definitiva un manager que reporta a los Rutter del mundo?

¿Cuál es el desgaste que significa enfrentar los avatares del superior jerárquico para estar en condiciones de liderar un grupo, siendo que como hemos visto, lo que define el poder que se tiene proviene precisamente de ese superior jerárquico? El manager no es un líder, tiene características de liderazgo, quizás algo de carisma, quizás sepa convencer, sea un buen seductor, sepa presentar sus argumentos; pero en ningún caso el poder le viene dado del grupo que lidera. Es un empleado que recibe el poder de la jerarquía por encima de el y quienes se rebelan a esta situación pierden el puesto.

Es claro que cada organización permite cierto grado de rebeldía. Un manager puede disentir con su jefe en cierta medida. La cuestión es que sepa advertir a tiempo cual es la frontera de esta medida, porque más allá de ella está el despido sin que se den demasiados avisos antes.

Hemos señalado ya que el manager debe tener alguna condición de líder y debe saber entusiasmar a las personas que tiene a su cargo hacia el objetivo. Cuando un hombre esta puesto contra la cuerda no hará nada de esto. Y si se argumenta que debería ser capaz de superar la presión y actuar con independencia se está pretendiendo que la Humanidad este compuesta por superhombres.

En primer lugar es cierto que hay personas que son llevadas al tope de su capacidad. Pero cuando están allá no son ellos los responsables de la situación sino quienes los han puesto y estos son los que deberían actuar para solucionar la falta de manejo de ese hombre.

Por otra parte la realidad no siempre se asemeja al ideal de la biblioteca y muchas personas son designadas en territorio de otro o le cambian el jefe por uno que fue un par con el que se enfrentó o en fin cientos de alternativas políticas diferentes que no se pueden evitar diciendo sencillamente que los manager que hacen política dentro de una empresa no son buenos manager. Un manager, asevera esta posición, debe estar dedicado a sus objetivos. Los que hacen política son malos manager.

Otra vez el maniqueísmo americano invadiéndonos. No cabe duda que hay manager que son buenos y otros que no lo son, pero por de pronto esto no es un blanco y negro, sino que son gradientes; pero además es diferente en una empresa respecto de otra y el que es mal manager en una puede ser bueno en otra y viceversa. Pero además todo manager sin excepción debe hacer política. Cada manager deberá ser efectivo en el sentido que la empresa le de a la palabra eficacia, que no es igual en cada empresa, pero si no atiende a la realidad de que hay que hacer alianzas internas, que hay que tener buena relación con algunas personas en particular, que hay que saber quien maneja que cosas que no están dichas en el organigrama, quien no sepa hacer estas cosas no podrá sobrevivir como manager y menos aun liderar nada por cierto tiempo. Un manager despedido hace poco me decía: "Mi equivocación fue preocuparme por la venta y no por la política. Yo salía a vender, nunca me preocupe por el adentro".

Si el manager lo unico que hace es dedicarse a estos juegos, será

un mal manager porque no será efectivo, pero no será mal manager porque dedique tiempo a la política. Lo que es más, cuanto más alto sea el puesto que ocupe, más tiempo deberá dedicar a la política, porque mayor es la necesidad en estos niveles de atender a las necesidades políticas de la organización, es decir el hacia adónde vamos, como vamos, quienes en cada parte, etc.

O sea que cada persona está ubicada en una situación y momento que giran en el tío-vivo de la organización, controlando solo en parte lo que ocurre y controlando otros, y la suerte, lo que le vaya a pasar. Y en estas circunstancias las personas se quedan en una situación poco brillante porque no son bastante peleadoras, porque esperan o creen que es una situación momentánea debido a ciertas circunstancias, porque se sienten parte y reconocidas en esa empresa a pesar de la situación, porque les falta poco para jubilarse. En todo caso a nadie le gusta cambiar porque si. Algunas llegan a morir con las botas puestas, porque no tienen la fuerza suficiente para salir de esa trinchera.

Y no debemos pensar que todo aquel que no hace lo que el libro dice es malo en lo suyo. La realidad es que el manager se ve impedido en demasiadas ocasiones de hacer, impedido por los mismos managers que lo alientan. No podemos pedirle que sea más que un hombre capaz, que puede sobreponerse y ganar algunas situaciones pero no todas.

En la medida en que el manager puede seguir adelante podrá alcanzar su proyecto motivante, pero no debemos dejar de ver los casos muy numerosos en que el manager no puede serlo porque no lo dejan.

## ***VIVIR EN SOCIEDAD***

Bernard Shaw decía que los hombres razonables son los que se adecúan a la sociedad y que los hombres que no son razonables son los que no se adecúan a la sociedad y buscan adecuar la sociedad a ellos, por lo cual los cambios sociales ocurren por la acción de los hombres que no son razonables.

Idries Shah en su recopilación de cuentos de derviches, transcribe el siguiente:

"Una vez hace tiempo, Khidr, maestro de Moisés, dirigió al genero humano una advertencia: en cierta fecha, dijo, todas las aguas del mundo que no hayan sido especialmente guardadas desaparecerán. Ellas serán entonces renovadas con diferente agua, la que enloquecerá a los hombres.

Solamente un hombre presto oídos al significado de esta advertencia. Juntó agua y fue a un lugar seguro, donde la almacenó y espero a que el agua cambiara sus características.

En la fecha indicada los torrentes dejaron de correr, los pozos se secaron y el hombre que había escuchado, viendo lo que estaba ocurriendo, fue a su refugio y bebió del agua que había guardado.

Cuando vio desde su seguro albergue, que las caídas de agua nuevamente comenzaron a correr, descendió entremezclándose con los otros hijos de los hombres. Comprobó que estaban pensando y hablando en forma completamente diferente de la anterior; ni siquiera tenían memoria de lo que había sucedido, tampoco recordaban haber sido

prevenidos. Cuando trató de hablarles, se dio cuenta que ellos pensaban que el estaba loco, mostrando hostilidad o compasión en lugar de comprensión.

Al principio no bebió del agua renovada, sino que regreso a su refugio para procurarse su provisión de todos los días. Pero finalmente tomó la decisión de beber la nueva agua porque no pudo soportar la tristeza de su aislamiento, comportándose y pensando de una manera diferente al resto del mundo. Bebió la nueva agua y se volvió como los demás. Entonces olvido completamente todo lo referente al agua especial que tenia almacenada y sus semejantes comenzaron a mirarle como un loco que había sido milagrosamente restituido a la cordura."

En los estudios realizados sobre las culturas de las multinacionales en Estados Unidos y Argentina, se encontró que la cultura de la Casa Central tenía una relación más directa con la cultura de su afiliada, que la cultura de las empresas en Estados Unidos entre si o las culturas de las afiliadas en Argentina entre si.

Esta es una primera base de la que podemos partir cuando pensamos que hace el manager con su entorno.

Como todos los seres humanos el manager acepta el agua de su generación y la toma, para estar junto a su generación.

Como la mayoría de los seres humanos, el manager trata de no ser tan razonable como para aceptar todas las cosas de este mundo. Sin embargo el dirigente de empresa es reconocido como una persona conservadora.

El dirigente de empresa es un hombre que ha logrado éxito debido a que ha escalado posiciones en el sistema existente, por lo cual se muestra siempre más partidario del régimen existente que de la revolución.

Quizá por esto la gente de empresa ha sido acusada de trabajar en los regímenes totalitarios a favor del gobierno. En realidad se trata de una de las muchas simplificaciones en exceso a los que estamos acostumbrados los habitantes del siglo XX: el dirigente de empresa está en realidad de acuerdo con el sistema social por principio. Es difícil encontrar dirigentes de empresa en los grupos revolucionarios.

Esto no es de extrañar si se piensa que la mayor parte de las críticas sociales significarían para el dirigente de empresa cortarse las piernas. Sin que esto resulte en una decisión cinica, porque estoy seguro que no lo es, es en cambio natural que el dirigente de empresa sienta en

términos sociales que las cosas están bien así o que si algunas no están bien podrían mejorarse o solucionarse a través de una acción negociada con la sociedad o con el gobierno o con la potencia extranjera.

En cualquier caso lo que está haciendo el dirigente es actuar en este campo como actúa en toda su vida. Si la guerra es la acción final de la diplomacia, el dirigente buscara la negociación porque esto es para lo que ha sido entrenado y esta es la manera en que soluciona sus diferencias en todos los aspectos de su vida, porque a diferencia del político no ha sido entrenado para pensar en la guerra física.

Es difícil encontrar un empresario o un dirigente de empresa que solucione las diferencias matando al adversario. Quizá lo extorsione, quizá lo destruya, pero será siempre sin sangre.

Todo esto hace que debemos partir de la base de que el manager que se forma en nuestras sociedades no solamente es un hombre que toma el agua de su generación, sino que además es razonable en la mayoría de los aspectos de su vida. Y cuando algo le molesta mucho, de todas maneras busca negociar y raramente es físicamente violento.

Siguiendo el orden de las observaciones con que iniciamos este paragrafo, esta agua de su generación en la empresa en la que está, se llama cultura. Y según los estudios realizados muchas veces las culturas vienen de lejos, por ejemplo de la Casa Central y no son las culturas que encuentra en el resto de la sociedad en la que vive.

En las empresas hay una fuerte tendencia a pensar en términos de que la cultura es la marca que distingue a la empresa y por lo tanto los hombres deben adecuarse a ella si quieren estar en esa empresa. Este es un punto inclusive de orgullo para los componentes de las empresas.

Esta tendencia establece claramente que tanto quienes lo deciden así cuanto quienes trabajan en esa empresa, deberán tomar del agua, seguir la cultura aunque sea la de la Casa Central y ser razonables en una larga lista de asuntos en general sabidos pero poco hablados. Quienes deciden que así sea, suelen ser quienes han subido por la estructura de esa cultura hasta los puestos que ahora presiden la organización y son por lo tanto hijos de la misma cultura que refuerzan.





## *IV - EL CAMINO HACIA LA CUMBRE*

### *COMO SE LLEGA A MANAGER?*

No es nuestra intención desarrollar uno de los tantos "como conseguir algo", desde amigos, hasta riqueza. La cuestión es que si hemos alcanzado a encontrar cual es la vocación del manager y como es que se motiva el manager en la organización, el tema no es ver cómo se debe hacer para llegar a esta profesión, sino como hacen los hombres para alcanzarla.

Los hombres alcanzan el management:

a través de canales familiares

por ser hijos del dueño

por casarse con la hija del dueño (o con el hijo)

a través de canales personales

creando una empresa propia

a través de canales institucionales

alcanzando puestos jerárquicos

alcanzando el reconocimiento social de ser manager, lo cual es, no ya estar en un puesto jerárquico, sino poder postularse a puestos de otras organizaciones y ser reconocido entonces socialmente

como manager.

Esto es así porque no existe la profesión y título de manager. Esto no es todavía tan claro en nuestro tiempo, porque no hay un título propiamente tal. Existen algunas licenciaturas o masters que dictan temas del management o de una novedad que ha aparecido como management específicos, de marketing u otros, novedad que no hace al management sino a los temas propios de las áreas. Pero en todos ellos se da una licenciatura o maestría que tiene una descripción de los temas tratados, pero no de la profesión.

Al manager le falta el reconocimiento social de ser tal y por eso las personas tienen en general la idea o la vocación de llegar a ciertos niveles jerárquicos, pero no tienen claro que esto significa tomar la profesión de manager.

Esta es una diferencia muy importante respecto de la mayoría de las demás profesiones. Cuando se le pregunta a un zapatero, que es, dice que es zapatero; cuando se le pregunta a un médico, dice que es médico; pero cuando se le pregunta a un manager dice que es gerente de distribución de XXX S.A. El gerente de distribución no ha tomado conciencia de que en realidad es un manager, que en este momento está trabajando como gerente de distribución de esa empresa.

Es como si un médico nos dijera frente a la pregunta de que es, que es interno del hospital francés; el médico siempre nos dirá que es médico y luego agregará alguna especialidad o puesto que le interese aclarar, algo que establezca cierta identidad o cierto nivel profesional. Solo cuando considera el nivel al que ha llegado como muy importante podrá decirnos que es decano de la facultad.

Esto no lo hace el manager. La falta de identidad profesional lo encierra en tener que mostrar lo que es circunstancialmente como si fuera estructural. Ser gerente de distribución es algo momentáneo; ser manager es la profesión permanente. Al tener que mostrarse como lo que es momentáneo y no tener una identidad propia más estable e independiente, esto mismo lo hace sentirse más dependiente y menos fuerte.

Esto influye para que el manager sea parte de estas posiciones intermedias tan vituperadas, gente que sin identidad profesional propia, se aferra a lo circunstancial como si fuera lo estructural y esto es como si el médico que está en un hospital dejara de ser médico por dejar de ser médico en ese hospital. Esto es lo que pasa con el manager y esto

produce una gran sensación de inestabilidad ya que el reconocimiento es porque esta en un puesto, no porque el sea manager.

En esta situación que está próxima al tembladeral, el manager hemos visto que llega a la posición por familiaridad, lo que le ocurre a los hijos y a los esposos, sobrinos y sobrinas, primos y amigos, en variedad infinita. Cada uno establece una forma de relación que es diferente a la otra y son pocas las normas generales.

La primera es que su situación depende de la voluntad de un familiar;

otra norma que en general se aplica es que los varones suelen tener prioridad sobre las mujeres;

la tercera que podemos señalar es que hay un orden de prelación, donde por ejemplo, los hijos mayores tienen prioridad sobre los hijos menores; las mujeres del segundo matrimonio la tienen sobre las del primer matrimonio; los hijos sobre los primos, los familiares sobre los amigos.

Estas reglas son sin embargo modificables. Podemos ver casos de primos por delante de hijos o de hermanos menores por delante de hermanos mayores. La cuestión es altamente interesante, ya que se produce a partir de una cuestión familiar previa y por lo tanto más profunda que una cuestión laboral pura.

Si tomamos el caso de las mujeres, la lucha de la segunda por entrar, es una victoria que a veces puede ser pírrica, si hay ya hijos del primer matrimonio en la empresa; otro caso difícil es el del amigo, que debe ser de la infancia para tener alguna posibilidad de sobrevivir a los ímpetus de los demás familiares.

Podemos asimismo observar la tendencia a la falta de instrucción de estos manager, en especial en los de familiaridad más íntima. Una mujer o un hijo consideran muchas veces que están en condiciones de hacer algunas cosas, sin darse cuenta que para llegar a estos puestos la mayoría de las personas debe conocer algo más que "algunas cosas". Esta tendencia que podría creerse que está cambiando es difícil que así sea porque en el fondo es humano ser menos exigente respecto de algo que se sabe ya, que se tiene.

En esto tiene influencia decisiva el carácter del padre o del marido que es quien en definitiva permite ciertas cosas y prohíbe otras. Por esto y como todos los familiares han aprendido esto desde pequeños,

aplican el mismo criterio y principio a su paso por la empresa: lo importante no es tanto saber, cuanto negociar con el padre lo que el padre quiere.

Es también importante si en vez de un socio hay dos o tres y cada uno tiene sus hijos y entre ellos tienen buena relación o no tanta y por último si alguno tiene primacía sobre los otros por razones de carácter o historia.

O sea que la cuestión es de por si vasta y cada caso es diferente. Sin embargo, a los efectos que nos interesan, el hecho es que el familiar no llega a manager por méritos propios sino por familiaridad o amistad, lo que hace que básicamente no sea un buen manager.

A partir de este punto existe la posibilidad de que el manager se entrene y estudie o lo haga poco o sin exponerse. Por ejemplo aquellos herederos que hacen "la carrera desde abajo" en la misma empresa, no saben lo que es vivir, ya que en cada escalón que pasan, los demás saben que hablan con su futuro jefe y tratan más bien de seducirlo que de educarlo. Distinto es el caso de quien se va a trabajar a un lugar extraño donde no es conocido ni reconocible y allí empieza desde abajo.

Cuando esto no se ha hecho de joven, es tarde y no se puede empezar de cadete a los 35 años. Nuestra experiencia es que el manager familiar se prepara menos que el manager profesional a pesar de que tiene más tiempo y medios, pero con el handicap de tener asegurada una posición y de estar involucrado en los vaivenes de una familia, lo que le superpone el entramado habitual de la empresa con el entramado familiar.

El otro caso es el del manager que llega a esta posición porque ha creado su propia empresa, es decir que es un empresario que habiendo tenido éxito, forma una empresa y la dirige. Ya hicimos referencia a este caso al principio y baste recordar que existe una natural tendencia por parte de quien ha tenido éxito en crear una empresa a suponer que es también naturalmente capaz de dirigirla. Esto se debe asimismo al hecho de que la profesión de manager no esta claramente distinguida en la sociedad y así es como el empresario se confunde. De hecho los estudios realizados muestran que hay una tendencia a que el empresario pueda satisfacer su narcisismo hasta un tamaño estimado en u\$s 10 MM anuales de facturación, a partir del cual la complejidad de la burocracia necesaria para llevar adelante esa organización lo pone en dificultades serias.

Por último en el caso de quien llega a manager por su propio esfuerzo, caso que es el habitual en el mundo actual debido a que hay una gran cantidad de empresas que necesitan empleados para manejarlas, esa persona lo hace basado en el reconocimiento de sus méritos. O sea que primero deben de existir ciertos méritos y luego estos méritos deben ser reconocidos por la organización.

Pero no es el mismo el merito requerido en cada empresa, ni en cada sector de cada empresa. En "Motivación" distinguíamos entre quienes trabajaban en empresas que podíamos describir como paternalistas y los que lo hacían en otras que podríamos denominar profesionales, en dos definiciones siempre difíciles que analizábamos con más amplitud. Los méritos en unas o en otras son desde ya diferentes.

Hemos notado que en las empresas paternalistas es más considerada la lealtad y la reverencia, antes que la capacidad. La agresividad podrá ser meritada, pero deberá en todo caso dirigirse a otros. En las empresas clasificadas como profesionales será meritoria la capacidad y cierta agresividad.

En ambos casos habrá que tener un estilo personal muy cercano al que existe en la empresa y una cuota de habilidad política, que no significa subordinación o perversión, sino simplemente la habilidad de hacer las alianzas adecuadas.

Concretado el merito requerido, este merito ha de ser reconocido. Pero este reconocimiento no debe ser hecho por toda la organización. No importa que todos digan que el candidato es Juan, lo que importa es que lo digan quienes tienen que elegir el próximo manager.

O sea que por de pronto hay que aplicar esa regla que una vez un jefe bastante cinico que tuve me explicó: Comemos huevos de gallina y no huevos de pato, porque la gallina cacarea. Esto, que es cierto, también tiene que ser administrado con la discreción propia de cada organización, ya que un exceso en el cacareo puede tener el efecto contrario al deseado. Pero además el cacareo debe ser hecho para aquellos que en definitiva votan.

Y sin embargo la experiencia nos dice que nada de esto habrá de funcionar en el mediano plazo si el candidato no se ha preparado para el puesto. En nuestro mundo todavía se da prioridad a los mejores profesionales para hacerlos manager, sin advertir que una cosa es ser

profesional y otra muy distinta ser manager.

El mejor contador, suele ser un deleznable gerente de contaduría, pero es el elegido. Entonces el que ha demostrado su merito y es elegido tiene frente a si dos caminos: se prepara para hacer aquello que le han dado o trastabilla sucesivamente contra los diferentes problemas del puesto que ocupa, hasta dejar de ser manager. No hay que esperar a que la empresa lo entrene, ya que cuando esto ocurre ha trascurrido el tiempo de crisis y entonces vemos que el manager se ha acomodado a la situación, manejándose con los principios de su tía Carlota, o no está más en la empresa.

Estas últimas alternativas son las que ocurren. Conocemos muy contados casos de personas que hayan sido preparadas para actuar como managers antes de haber ocupado sus puestos. No hablamos aqui del director que es preparado para presidente en un esfuerzo organizacional por hacer un generalista de un especialista en un curso de tres meses en Harvard o Stanford, sino que hablamos del empleado u operario que es promovido bajo el titulo de jefe, capataz o supervisor a tener a su cargo un grupo de personas, por primera vez en su vida.

Tomando entonces este mapa de la realidad organizacional, lo que hemos advertido es que las personas comienzan por tratar de definir que es lo que van a hacer con su vida profesional alrededor de los 18 años, edad sin duda insuficiente pero imprescindible.

Porque sigue una carrera ese adolescente y porque no sigue otra? Las respuestas son infinitas, pero el hecho que nos importa es que seguramente con algunas dudas (o con muchas), el adolescente entra a una universidad a seguir una carrera que por fin termina.

En alguna epoca esta era la carrera para toda su vida y quien se recibía de ingeniero terminaría sus días haciendo ingeniería. Esto hoy no es así y vemos como muchas personas van modificando la dirección original, porque a medida que estudian conocen alternativas que antes desconocían y luego, cuando se reciben conocen todavia nuevas alternativas que no le enseñaron en la facultad o que se abren como nuevos campos de la acción humana.

Por otra parte las personas entraban a las empresas hasta la década del 50, con la intención de hacer carrera en esa empresa. El ideal era entrar en una de esas empresas donde uno podría jubilarse al final de los días.

Las sucesivas recesiones han echado por tierra este pensamiento

y la nueva situación de las personas en la sociedad actual no permite esperar tanto tiempo. Las empresas se han vuelto más inhóspitas y ciertas actitudes empresariales han quedado más a la vista que en ese mundo menos comunicado y menos transparente. En definitiva nadie empieza hoy en una empresa con la intención de jubilarse en ella y si esto le ocurre es el primer sorprendido.

Lo que es pues habitual es que las personas se preparen para ser el mejor en su profesión de contador, ingeniero o licenciado en administración. Una vez en la empresa tratan de hacer las cosas bien. Esto es, tratan de trabajar de acuerdo con lo que han aprendido en trabajos anteriores y de acuerdo con los principios que han incorporado en su vida familiar.

La respuesta es inmediata y el jefe o los mismos compañeros le harán saber si está haciendo las cosas "como se debe" o no. Es decir que en la realidad se mezclan fuertemente mérito y reconocimiento. Si bien tiene que haber siempre acción (o falta de acción) para que haya reconocimiento, al joven empleado le darán muy rápidamente el reconocimiento por su forma de actuar y el joven empleado reaccionará a esto adaptándose o rebelándose.

Como vimos los seres humanos tendemos a tomar el agua que los demás toman, pero la rebelión se da más fácilmente en los jóvenes. Esto no es porque sean más rebeldes que los maduros, sino porque no han comprendido todavía las reglas de juego. La rebeldía del joven es más falta de entendimiento que rebeldía propiamente dicha. Muy pocos son los que una vez entendido como es el asunto, se rebelan, es decir, los verdaderos rebeldes.

Allora bien, el joven que se está adaptando lo hará a la velocidad con que el medio le permite o no, en cuyo caso será despedido. Seguramente empezará en otro lado ya un tanto más quieto y seguirá el proceso anterior. El joven que no es despedido, buscará encontrar un cierto equilibrio entre lo que a él le gusta y lo que el jefe le exige.

Pero a medida que el tiempo pase, más y más querrá tener el reconocimiento de sus superiores, no solo por todo lo que hemos visto antes y en escritos anteriores, sino porque este es el camino que se va estructurando en su cabeza como el deseable para conseguir sus objetivos de dinero, poder, etc. Y estos objetivos pasan en la inmensa mayoría de los casos por ser ascendido a puestos con más poder y más remuneración.

Estos jóvenes no saben que tienen que prepararse para ser managers. Hacen su pelea por adaptarse y ascender y cada nueva promoción en el terreno llano de los analistas, lo alegra y hace que trabaje más intensamente en lo mismo que ha hecho hasta ese momento, es decir en ser mejor analista. Porque, entre otras cosas, los hombres tendemos a repetir las conductas que nos han producido éxito en el pasado.

Así es como un día, siendo analista senior, le hacen saber que es jefe, con lo que el joven ha cambiado de profesión sin darse cuenta.

Como deberían prepararse los managers es un asunto diferente. Obviamente lo que le falta a este joven emprendedor es que se le inculque la necesidad de prepararse para ocupar ese puesto, para ese cambio de profesión. Para hacer esto, el joven debería concurrir a cursos de preparación sobre temas de management y a talleres donde pudiera poner en practica sus habilidades de conductor.

Otra manera de prepararse es trabajar en el tiempo libre en actividades diferentes en cargos directivos, lugares tales como hospitales, sociedades de ayuda social, clubes deportivos, que pueden darle al joven un buen campo de prueba para sus capacidades y para corregir en lugar neutro para el, los errores que tienda a cometer.

Es difícil plantearse esta situación cuando la competencia por mejorar en los puestos sucesivos en el llano no es fácil, pero no hay muchos caminos para prepararse en una profesión que no se empieza al recibirse sino que ocurre como desprendimiento de otra profesión que no la tuvo en cuenta.

Y no mencionaremos los muchos actos donde la bajeza humana se presenta en sus peores manifestaciones, ya que por conseguir puestos más relevantes se ven cada día otros actos que están dentro de lo que podríamos clasificar como méritos expúreos, en un esfuerzo por atenuar la calificación. El nivel de etica ha descendido y en muchas partes del mundo se utilizan mañas y artimañas que hubieran sido descalificadoras hace apenas dos o tres décadas atrás. Esto, sin pretender ser una acusación o un llamado a la moralidad, es la expresión de un hecho que hemos podido constatar y que es posible constatar por todos aquellos que quieran reconocerlo en muchas organizaciones actuales.



## ***¿COMO SE SUBE LA ESCALERA?***

Una vez que el empleado ha alcanzado su primer ascenso de rango, puede suceder que no quiera seguir ascendiendo o puede ocurrir que quiera seguir ascendiendo. Aunque existe el mito de que todo el mundo quiere seguir ascendiendo, he conocido muchas personas que no quieren tomar los problemas que ven que enfrentan sus jefes en el nivel superior.

Sin embargo a este hombre las cosas le pueden salir mal. Porque como es una persona responsable seguirá trabajando con el mismo ahínco con que lo ha hecho hasta ese momento. Y puede ser que lo haga tan bien que vuelvan a promocionarlo. Y será incapaz de negarse a ganar más dinero y a estar en un nivel mayor.

En realidad cuando se cambia de empleado raso a supervisor de primera línea (cualquiera sea el título), lo que ocurre es que no varían las dos condiciones básicas anteriores, a saber:

la persona sigue queriendo hacer merito para ser reconocida, lo que como ya vimos significa una variedad casi infinita de cosas, tanto en lo que quiere decir hacer merito, cuanto en lo que quiere decir ser reconocido;

la empresa sigue evaluando el potencial de la persona como si fuera el desempeño. No importa si la persona es hábil para ocupar un nivel superior. Lo que obnubila el juicio de los evaluadores es cuán bien hace lo que hace y cuanto aspecto de persona con empuje tiene.

De la misma manera en que señalábamos las diferencias que existen entre el trabajo raso y el trabajo del supervisor de primera línea,

hay un universo de diferencia entre el supervisor de primera línea y el supervisor de segunda línea.

Al supervisor de primera línea se le exigirá que programe su trabajo por una semana o un mes y que coordine la tarea de quienes trabajan en la operación; al supervisor de segunda línea se le exigirá que programe su trabajo por un mes o un trimestre y que coordine la tarea de quienes supervisan: acaba de alienarse del trabajo, ya no está en contacto con lo que se hace, con los operadores (a menos claro está que invada el territorio de sus supervisados y tome contacto con los operadores).

Y si avanzamos un escalón más, veremos que al supervisor de tercer nivel se le exige que programe su tarea por seis meses o un año y que supervise a quienes coordinan a los que hacen la tarea, lo que supone trabajar en términos de programas y planes generales.

Y al supervisor de cuarto nivel se le exigirá que supervise a quienes supervisan a los que supervisan a los que hacen la tarea y que coordine un área o sector con planes anuales o bienales y trabajando sobre la base de políticas generales.

No sigamos al quinto nivel, porque en verdad es suficiente ver cuán diferentes son cada uno de estos escalones y como cada uno de ellos significa un trabajo totalmente diferente. Es imposible saber cómo se manejará una persona en un nivel segundo, cuando está en el primero, como lo hará en la alienación total de la tarea por programas y planes, lejos de la tarea o como será el gerente o director. Lo que si podemos saber es que la ambientación al nuevo puesto será seguramente una tarea lenta, a menos que la persona haya estado muy por debajo de su nivel.

Jacques tiene clasificados cada uno de estos niveles de acuerdo con el tipo de pensamiento que las personas tienen y la cuestión es entonces establecer la forma de pensamiento de esa persona, para poder definir cuál es el nivel de complejidad y abstracción que puede aceptar. Es decir que esto que estamos diciendo, puede y de hecho ha sido ya clasificado.

Sin embargo los evaluadores de todo el mundo siguen confundiendo el buen desempeño con el potencial de la persona y siguen suponiendo que quien tiene buen juicio puede ser director o quien tiene empuje puede ser presidente, siempre que esté haciendo un buen trabajo en su puesto actual.

Esto se ve potenciado por la actitud de quienes quieren ser aceptados. Cada uno evaluará cuáles son los puntos que debe corregir o mejorar y hará las adaptaciones que considere convenientes para estar sin problemas en el sistema.

De esta manera las actitudes de los empleados se casan con los criterios de los supervisores y estos vuelven a hacer lo que hicieron antes, reconociendo por los méritos que les parece, es decir según la cultura del lugar, que ellos de todas maneras no han inventado, sino que han llegado a donde están, porque la han aceptado y respetado.

Así pues se avanza en la escalera. Cabría preguntarse si el empleado que se ve sorprendido por el cambio de profesión sin previo aviso, una vez en puestos gerenciales, se entrena en su nueva profesión. Ante el bombardeo permanente al que se ven sometidos los gerentes de las empresas por parte de los entrenadores, uno podría suponer que los supervisores de todo nivel pasan mucha parte de su tiempo en reuniones de entrenamiento o leyendo libros sobre management.

Lo que podemos describir en todos estos años de observación y de conocimiento de observaciones de terceros, es que los gerentes no van a muchos cursos sobre management. De hecho los más conspicuos en este aspecto quizá vayan a un curso cada cinco años y quizá vayan a una reunión de medio día cada dos años.

En este sentido tiene una enorme influencia la empresa en que se trabaja. Las empresas multinacionales quizá no den muchos cursos, pero tienen una cultura fuerte y tienen información. Entonces las encuestas dan como resultado que las personas sienten que están bien entrenadas, lo que es cierto en materia técnica y si no lo fuera en management, la sensación es de todas maneras que se está bien entrenado.

En términos generales la inmensa mayoría de los manager de primera línea -los supervisores- no suelen ir a cursos de management; los manager de segunda línea -lo que podríamos describir como nivel de jefatura- quizá vayan a un curso cada cinco o diez años.

Cuando llegamos a los supervisores de tercer o cuarto nivel encontramos que no se acelera mucho el criterio de entrenamiento en estos temas. Un estudio que realice sobre el estilo gerencial en Argentina entrevistando a managers de quinto y sexto nivel mostró que solo uno de ellos leía o estudiaba management habitualmente. Los demás leían artículos de revistas de negocios y con eso consideraban que cubrían sus necesidades. Todos ellos habían hecho alguna vez un curso

sobre management y la mayoría de ellos había dejado toda profundización posterior.

En este continuo de promoción-capacitación, habría que mencionar la aplicación de lo recibido en entrenamientos. En materia gerencial la cuestión es particularmente compleja. Por ejemplo, en un momento dado en una empresa se resolvió que los directores y gerentes dedicarían la primera hora de sus días de trabajo a la tarea interna, a la organización del día y a pensar. Durante esa hora nadie sería interrumpido ni habría reuniones sectoriales. Esto podrá ser considerado útil o absurdo, pero en todo caso el punto es que no es posible ponerlo en practica si no están de acuerdo todos los involucrados. Si uno de ellos va a una reunión afuera de la empresa y encuentra de utilidad una iniciativa como esta, en realidad no puede hacer nada al respecto, porque los demás tienen que participar para que se pueda poner en practica. Este es el problema que se enfrenta en el entrenamiento gerencial.

Para que haya cambios en materia gerencial es necesario que los temas sean considerados en conjunto y acordados por el conjunto, porque sino la resistencia activa o pasiva hace volver todo a la situación anterior.

Subir la escalera, capacitarse, aplicar lo nuevo, son tres temas de uno mismo que es la vida y el progreso gerencial. En esta subida hacia el tope los daños son mayores. Las personas que se involucran en la búsqueda de nuevos escalones, ponen de tal modo su vida en esto que muchas veces no acotan los limites a esa necesidad. En estas subidas se pierden los amigos si es que se tuvieron antes, convirtiéndose en aliados; se erosiona la relación matrimonial, a menos que la pareja sea parte muy activa de este proyecto, o -como hemos visto más de una vez-, sea la verdadera promotora; se erosiona la relación con los hijos a quienes se ve poco, aunque quizá se los quiera mucho, pero en la realidad de la vida, han quedado en segunda andana.

En este proceso de subir la escalera cada vez más se dejan de lado las aficiones personales, porque no hay tiempo o se convierten en parte del negocio, y se abandonan cosas que nos solían enriquecer, como un atardecer de otoño o una sinfonia de Beethoven, porque no tenemos el animo de verlo o escucharla, aunque estemos frente a el o la oigamos.

Hay que ganar a otros que tienen las mismas intenciones que nosotros y en esta subida no hay reglas de maxima y si en algunos

países los adolescentes han aprendido a robarse las pruebas o a estropear las presentaciones del otro, no tengamos dudas que estos mismos abusos y otros se produzcan cuando se trate no ya de alcanzar una nota, sino de ocupar un puesto que es la base de la vida y de los deseos de esa persona.

Algunas empresas permiten y aceptan más que otras estos comportamientos, ya que alguna vez podrá pasar desapercibido el acto, pero la mayor parte de las veces se sabe y al permitirlo, se abonan nuevas acciones similares.

La escalera no es fácil para quienes quieren subirla, ni es fácil mantenerse en cada escalón. Por eso hay que tener muchas ganas para hacerlo y correr los riesgos de daño que mencionamos y quizá otros. Para quienes llegan está el premio del poder.



## *¿COMO DEBERÍA PREPARARSE EL ESCALADOR?*

Quien quiere llegar a los puestos más altos en la organización, lo primero que tiene que hacer es reconocerse a si mismo que esto es lo que le importa y no actuar la vieja canción de que el poder no me importa por aquello de que queda mal decirlo. A quien no le interese el poder fuertemente le recomendamos que no pierda su tiempo en esta larga y difícil escalada: nunca será capaz de aceptar los daños.

La escalada del poder exige además una esposa/o que sea un aliado incondicional, porque si no le gusta, si no está dispuesto/a a los cambios, las ausencias, los terceros, la presión, boicotará directa o indirectamente la carrera de su cónyuge y la aventura de la escalada quedará trunca. Algunas personas quedan a mitad del camino que podrían aspirar a subir, porque prefieren privilegiar la familia y este es un handicap para la escalada.

Aclarado este aspecto esencial en la carrera de una persona que "quiere llegar", hay que estar en claro que nunca se llega exactamente adonde se creía que se iba a llegar. Una carrera lleva muchos años y en ese tiempo pasan muchas otras cosas alrededor, las empresas desaparecen, se fusionan, crecen; las organizaciones cambian de estructura, de denominaciones, de estilo. Por lo tanto uno puede plantearse cosas tan genéricas como ser el mejor en marketing o ser el numero uno local, de manera que cuando se vayan produciendo los cambios que la vida nos propone o nos impone, no tengamos que hacer nada nuevo en nuestro objetivo básico, sino solamente en nuestras

estrategias.

Porque para hacer carrera hay que definir hacia adónde vamos, eso que ahora en términos organizativos se llama Visión. Solo después se podrán hacer las estrategias necesarias. Y no hay visión posible si no hay formación y preparación para que esa visión se pueda cumplir. Porque además, prepararse para todo no significa lograrlo, ya que hay una cantidad enorme de variables que no manejamos.

Siempre pongo como ejemplo a Stirling Moss, un magnífico piloto que nunca pudo ser campeón mundial porque tuvo la mala suerte de que en sus mejores años corriera Juan Manuel Fangio. Si le hubiera tocado correr cinco años después seguramente hubiese sido campeón.

Así pues, una vez que el escalador se ha planteado cual es su visión deberá comenzar por el principio, es decir, estudiar. Hoy día se requiere contar con un grado universitario y un post-grado o un master. Una vez alcanzado esa base, hay que estar dispuesto a formarse, a cambiar y a aceptar.

El estudio no termina con el título sino que empieza con el título. A partir de allá, el ejecutivo no tiene tiempo para leer ni para estudiar y habitualmente no lo hace.

Por esto es que si se quiere progresar en la escalada se deberá tomar tiempo para leer más que revistas y para hacer por lo menos un curso por año. Pero un buen curso, no simplemente un día en algún hotel caro.

Para cualquier aprendizaje el hombre enfrenta siempre el mismo círculo de conformación que señalara Ortega y Gasset cuando describió como se logra ser persona, cual es el ciclo por el que un hombre se personaliza, cambia su carácter puro de animal superior con potencia, para construirse persona, una tarea que se hace y con la que no se nace.

Este círculo empieza por el detenerse el hombre frente a algo que le inquieta, algo que le propone la búsqueda de la novedad y entonces medita sobre eso y luego pone en práctica eso que ha meditado y confirma lo que esperaba o no y vuelve a buscar la causa y la solución y hace la experiencia y la confirma o la deja de lado.

Así es como los seres humanos vamos creciendo y vamos haciéndonos. Y esto no es una excepción para el manager, quien tendrá que detenerse, meditar, experimentar y así sucesivamente.

El porqué de las cosas es la esencia de la vida. Y quien escale sin saber quien es el mismo, fracasará, porque no podrá bloquear sus



debilidades ni potenciar sus fuerzas. Conócete a ti mismo no es aquí un aforismo socrático, sino que es una necesidad esencial para ganar.

Este es el primer campo, el que se suele dar por supuesto y se deja de lado, porque además no es fácil.

Los demás campos de esta escalada están en la formación técnica, en la relación con otros y en la política.

La formación técnica parte del título universitario y sigue con los cursos y lecturas que el escalador deberá hacer. Entre las Cuáles no hay que olvidar temas tan variados como planificación estratégica, programación, control gerencial, uso del tiempo, presentación, elementos de oratoria, toma de decisiones, organización, técnicas de delegación, manejo de reuniones, comunicación escrita, es decir técnicas que le ayuden en su trabajo como manager.

Por último, en este campo no se pretende ya que el manager sea hoy un ignorante de la materia que trata y deberá saber sobre mantenimiento si ese es el tema que tiene que gerenciar o sobre fabricación o ventas o recursos humanos o lo que sea y los más generalistas tendrán que haber tenido oportunidad de recorrer la organización de tal manera de no venir de una sola de sus columnas.

La rotación entre puestos es la mejor manera de aprender, porque como mejor se aprende es trabajando efectivamente y si la empresa no tiene esa política habrá que estimular las propias rotaciones.



## *¿COMO NACE EL LÍDER?*

Al considerar el tema de la relación con los demás, lo que estamos tocando es el problema de como nace un líder.

Resulta ya obvio que el líder carismático no es formable, no se puede formar. Lo más probable es que el mismo no pueda hacer nada por su carisma más que usarlo o dejarse usar por el. El carisma es seguramente una fuerza que actúa en el hombre más allá de su aprobación. El carisma está o quizá podría exagerarse para ser más gráfico, que el carisma es. Y este ser del carisma lo es en un ser humano y ni el ni los demás podemos establecer que es el carisma -lo cual ya lo dijimos-, y tampoco podemos establecer cómo se produce.

El hombre nació con carisma como otros nacen fotogénicos. Y es un hecho que algunas personas salen mejor en la foto que lo que son personalmente y al mismo tiempo las hay que salen peor en la foto de lo que son personalmente. Esto no es claro porque ocurre y los fotógrafos pueden mejorar en más o en menos a una persona, pero no pueden evitar que "de" mejor o peor.

Así pues el primer líder, el líder en el sentido específico de la palabra, no se puede formar, simplemente está ahí, lo es a pesar suyo.

El otro líder, el conductor en la semántica latina, puede intentar desarrollarse. Y sin embargo esto no es tan absoluto como se ha pretendido.

En primer lugar el conductor es una persona que puede ser que tenga algún carisma, como ya hemos señalado. Eso y en la medida en que lo tenga, no podrá ser objeto de formación, porque es de la misma

esencia y característica que el carisma del otro líder.

Pero además hay ciertas tendencias genéticas que tampoco vamos a poder poner bajo el foco de la formación. Hay personas que naturalmente están preocupadas por lo que les pasa a los demás y quieren ayudarlos, las hay que necesitan apretar tornillos, mientras otras se devanan por alcanzar algunas conclusiones filosóficas. Esto tiene un ingrediente genético que englobamos dentro de un vocablo más amplio que es la vocación.

En la medida en que la vocación dependa de elementos genéticos no puede ser objeto de formación, simplemente es parte de la persona.

Además los seres humanos nos movemos en tres niveles que son diferentes: lo aparente, lo modificable y lo esencial. Lo aparente es aquello que se ve, lo que se hace; lo modificable es la base de esa apariencia que puede ser modificado; lo esencial es aquello que siendo base de los anteriores no es modificable, son los genes, las experiencias graves y profundas, experiencias infantiles, todas aquellas que establecen ciertas formas en nuestra persona, que no se pueden cambiar.

Estas tampoco serán modificables por los esfuerzos de formación posteriores. Aclaremos, ya que no lo hemos dicho antes, que en realidad nadie es formado. Cada persona recibe influencias, sugerencias, ordenes, amenazas, que decide aceptar y solo por que las acepta, esa influencia, sugerencia, orden o amenaza pasa a ser parte de las actitudes y conductas de esa persona. Por esto es una simplificación peligrosa decir que se forma a una persona, cuando lo que ocurre en realidad es que la persona se forma a si misma entre los demás y con los demás.

¿Cómo conviene al manager relacionarse a partir de estas situaciones personales?

## *LOS MOTIVOS DEL MANAGER*

Al manager lo motivan los mismos elementos que al resto de los seres humanos. También el se resume en ese proyecto motivante con el que espera trascender. Pero que es lo que empuja a una persona a querer ser manager, cuál es el motivo del manager es un tema previo que da fuerzas en cada persona para enfrentar las múltiples dificultades que suponen querer ser y luego ser, manager.

¿Cómo se puede aproximar uno a un tema tan vasto sin caer en la soberbia de la clasificación griega categorizando cada emoción? No es fácil. Las personas hacen las cosas por motivos que ni ellas mismas comprenden muchas veces.

Lo que si podemos decir es que las personas buscan conseguir aquellas cosas que valoran y en este sentido el puesto y la profesión de manager no es una excepción.

En este asunto de llegar a ser manager, hay una primer cosa a tener en cuenta y es aquello con lo que el hombre viene, sus genes. Estos genes podrán darle fuerza, un cierto carisma, don organizador y algunas virtudes que le sirvan para el tipo de empresa de su época y país.

Pero enseguida este hombre tendrá la influencia de la educación, de la formación que ha recibido. Aquí haría una división entre familia, escuela y sociedad, aunque no cabe duda que las tres están íntimamente ligadas y que interactúan cada día. Y uno podría tentarse y dejar a un lado a la televisión, parte de la influencia social y que sin embargo es muy fuerte per se y no adscribe necesariamente a los mismos valores

que la sociedad en que se vive. Pero esto lo veremos después.

El hombre quiere ser manager en primer lugar porque sus genes lo impulsan a tener poder y el puesto de manager es uno de los centros de poder democráticos que hoy existen. Es decir que a pesar de las indudables discriminaciones que existen en todas las empresas para ser manager, poder alcanzar uno de esos puestos no depende exclusivamente del nacimiento y en este sentido son puestos democráticos.

Pero además el hombre quiere ser manager porque en la familia le han dicho que tiene que ser manager. De una u otra forma, las familias transmiten ciertos valores por los que reconocen a sus miembros o los execran. Algunas madres han sido en esto de gran influencia sobre sus hijos varones, impulsándolos casi con exigencia a ser tan importantes como algún familiar mítico o el mismo padre.

La familia impulsa además al hijo a ser manager cuando detenta la operación de una empresa, aunque hay hijos que se resisten con éxito.

Pero otras veces la familia tiene una actitud de reparación, es esa familia de las que salen miembros que se dedican a la medicina sin que quieran seguir la carrera del padre o la madre. Y en estos casos ocurre que estos ideales llevan también a los hijos a ocupar cargos de jerarquía por su capacidad, para estar en condiciones de poner en práctica sus ideas.

Algo similar ocurre con la escuela. De la misma manera que hay familias donde las exigencias son bajas, hay escuelas donde las exigencias no son importantes. Otras escuelas se preocupan por dar una formación que sea útil para la clase media alta o alta; otras tratan de alfabetizar a grupos carenciados. Hay una enorme gama de escuelas que, desde la primaria hasta la universidad, adoptan distintas posiciones escolásticas y posiciones diferentes frente a la sociedad.

Cuando se habla de los salesianos se piensa en los pobres de la Patagonia; cuando en los lasallianos en la clase media/alta; cuando en los maristas en el mismo grupo; cuando de la enseñanza oficial, se arruga el ceño y se reconoce que tiene el Pellegrini o el Buenos Aires, la Facultad de Derecho y alguna otra. Cada grupo u orden que se ha dedicado a la enseñanza ha tratado de darle a la misma un cierto impulso o tendencia y si no lo ha hecho como institución, lo han hecho los profesores por su cuenta.

Seguramente en los niveles de que tratamos las mayores

influencias están dadas por los jesuitas, que son una orden dedicada fuertemente a una enseñanza revulsiva, que enseña a pensar, a inquietarse por la vida, a amar la libertad y los maristas, menos conflictivos, más cerca de los profesionales cotidianos; de los maristas no podrían salir un Fidel Castro o un Voltaire.

Pues quien haya estudiado en uno u otro grupo tendrá un cierto nivel de información, una costumbre a inquirir los porqué y un cierto nivel de formación general. De esta mezcla, apoyada o combatida por la familia, surgen los elementos que podrán empujar a una persona a buscar tener cargos jerárquicos, poner en práctica sus pensamientos, profesar ciertas creencias que quiere compartir. O nada de esto.

No hacemos referencia a las escuelas de mujeres, porque no hay tradición suficiente en el país como para hacer un análisis de tendencias tan claras como lo es en el caso de los varones.

Por último la sociedad le da motivos a los hombres para tomar o no puestos de manager. Y esto muchas veces tiene que ver solamente con el hecho de que para tener cosas hay que ganar dinero y para ganar dinero hay que estar en puestos que sean bien pagos, lo que como vocación es de perfil bajo.

La sociedad puede entrar en conflicto con la familia y entonces veremos la lucha de ese hijo tratando de encontrar su camino, que no es ya novedad que no lo hay sino que se hace al andar. La cuestión es para donde se mira al hacerlo.

Esta sociedad que premia ciertas figuras y denota otras, se ve infiltrada y más de una vez contradicha por la televisión que a su vez reconoce algunos héroes y denota otros. Y los valores no son los mismos. Esto ocurre en la historia de violencia, en las historias que hoy día se elaboran sobre la ecología, en la manera de presentar las noticias, etc. La televisión es una fuerte influencia en todos nosotros y más aun en los jóvenes, a los que empuja o detiene hacia diferentes caminos.

En la época en que la empresa era mala por definición, estar en esos puestos no era bueno; cuando las empresas extranjeras eran mal vistas estar 'vendido al oro extranjero' era mal visto; cuando las empresas del Estado eran ineficaces, estar en ellas era mal visto; estar hoy en la jerarquía estatal no política, es mal visto; ser director/a de un colegio no es en general, prestigioso. La sociedad reconoce algunas actividades y no otras; la escuela hace lo

mismo, no siempre con idéntico valor; la TV repite el mismo balance y en medio de este farrago de mensajes, la familia desde los genes y desde la vida cotidiana funciona como el gran sello en la personalidad del hombre futuro, lo que no cambia porque haya gran cantidad de familias trucas, porque no es por la existencia de la familia, sino por la primariedad que para el hombre supone la familia. Si alguien quiere ser manager es porque ha recibido mensajes positivos hacia esto, ha recibido educación suficiente y tiene fuerza bastante como para pelear las peleas que tenga que ganar para alcanzar su meta, pero dentro de una organización que lo contenga.

Este mensaje puede hablar de dinero, de poder, de ser reconocido, de seguridad, de cumplir con el deseo de alguien, de transmitir un mensaje, una creencia, una forma de vida o de trabajo. Dinero, poder, reconocimiento, mensaje, deseo de otro, no siempre van solos sino que muchas veces se suman y complementan.

El caso del dinero va siempre unido a la necesidad de reconocimiento y/o a la de poder o seguridad, porque nadie en realidad quiere dinero como última causa y este poder que da el dinero supone un fin en sí mismo o el dinero esconde cosas tan complejas como vengar la caída económica familiar, vengarse de algún grupo o persona que dañó en el pasado a seres queridos, tener seguridad en la vejez, buscar el poder, querer ser reconocido, tener cosas, etc., etc.

El que busca reconocimiento no querrá quizá poder o dinero sino como medios casuales para aparecer y ser aceptado en ciertos lugares o revistas, lo que establece una especie de circuito entre estos tres elementos que en cada caso privilegia a uno respecto de los otros sin eliminarlos.

Distintos nos parecen los casos del mensaje y del deseo de otro. Tener dinero, poder o reconocimiento es totalmente secundario para quien busca satisfacer el deseo de otro o quien quiere transmitir un mensaje. En el primer caso la influencia de esa persona sobre la otra es tal que erradica todo otro elemento más allá de las necesidades básicas. La madre o el padre -que son quienes en general producen este efecto-, que da un mandato de alcanzar cierto objetivo, son únicos y eliminan toda otra influencia, porque ocupan necesariamente el ser del hijo para poder impulsarlo con semejante mandato. Esto es muy notable en padres de tenistas actuales lo que no tiene que ver con el hecho de que empiecen desde pequeños: un manager vencedor empieza también



desde pequeño en este caso, cuando el padre o la madre van destilando su deseo en el ánimo del hijo, para quien no suele haber disyuntiva.

El otro caso, el de quien quiere transmitir un mensaje es similar. Este es un hombre profético y en cierta medida puede ponerse en un campo de comparación con los apóstoles. Tiene su verdad y quiere que los demás puedan disfrutarla. Esto puede tener que ver con una forma de trabajo, con una manera de relación en la empresa, con alguna técnica específica de marketing, producción, auditoría o cualquier otra.

Este mensaje el hombre lo ha desarrollado en la familia, en la escuela o en la sociedad. Desde luego que parece difícil que lo haya hecho en la TV. En este caso del manager por un mensaje podemos establecer la cuna más bien en la familia y quizá en la escuela.

El manager busca como los demás su proyecto motivante. Esta impulsado más fuertemente que los demás por sus genes, por el mandato familiar, por el mensaje que quiere transmitir, por el dinero que quiere ganar, por el poder que quiere tener.

Pero también es un motor mayor la Paradoja Básica, que es como ya dijimos, la de ser una energía que sabe que va a morir lo que es más, la única energía que sabe que va a morir. Por esto la describimos no solamente como una paradoja, sino como la Paradoja Básica.

De hecho, como todas las paradojas, esta tampoco tiene solución y como todas las paradojas lo único que nos permite es plantearnos nuevas situaciones. En este caso la única posibilidad es la de permanecer dejando marcas que eviten que la energía muera efectivamente.

Aunque esto es claramente una ilusión, tanto para quienes queremos permanecer como para quienes creemos en la vida eterna, la acción de trascender es el centro de nuestras vidas. Por eso es que cuando trabajamos también queremos dejar marcas, de la misma manera que cuando tenemos hijos, cuando plantamos un árbol, cuando creamos una empresa, cuando escribimos, cuando matamos o cuando rezamos.

Antes de cerrar los motivos del manager queremos referirnos a dos motores que si bien se dan en todas las personas también en el manager pueden y suelen ser mayores y que, como ocurre con el poder, de ellos no se habla. Se trata de los celos y la envidia.

Los celos y la envidia están implícitos en los demás hombres cuando describimos sus necesidades de equidad o aun de reconocimiento y pertenencia. Los celos, como la envidia, son un motor que desarrollan los grupos, porque al estar en ellos se pueden

controlar ambos y también la equidad y la normatividad, porque, piensan el celoso y el envidioso, ya que no puedo ser el privilegiado, que seamos todos tratados igual.

Esta es una fuerza que intenta impedir el despegue de los que quieren prevalecer. De hecho el 63% de las personas en una encuesta alemana, no mostraban sus mejoras para evitar la envidia ajena. Por otra parte es un motor fundamental en el desarrollo de la contención social sin la cual no podríamos vivir en común.

Desde nuestro punto de vista el celoso trata de ocupar el lugar del celado, lo que supone un impulso extra respecto de quien no tenga celos, si ese ser existe. Pero algo similar ocurre con el envidioso, que por tener lo que otro tiene trabaja en objetivos que sino no se plantearía, objetivos que no son de avance personal cuanto de destrucción o contención del otro. Los puestos de contralor o normatividad pueden dar lugar a los envidiosos ocupando puestos altos en la jerarquía.

Porque siendo que estas son fuerzas tan importantes como el poder, al igual que con el poder, quedan en la penumbra y se evita hablar de ellas? Según Schoeck la cuestión se debe a que los behavioristas iniciales (Benedic, Tumin, Wright Mills, Simpson) tenían un impulso común igualitario, creían que los problemas que consideraban se solucionarían en una sociedad de seres absolutamente iguales. Esta utopía nace de la incapacidad para manejar la propia envidia y la de los demás. Si la envidia se pudiera manejar no habría dificultad en aceptar las diferencias. De hecho las sociedades donde la envidia es menos tomada en cuenta son las que producen las mayores innovaciones.

Cuando no se puede manejar la envidia, se minimiza o elimina el tema y no se habla de envidia sino de conflicto, un hecho observable, a diferencia de la envidia que es una cuestión interna que no se puede objetivar ni observar.

La cuestión central es que los celos nacen en los celos fraternos (y con los padres con o sin hermanos) y por ello son universales. Los celos se distinguen de la envidia según Simmel, porque surgen de la falta de algo que legalmente le corresponde al individuo.

Así el hermano tiene el derecho al amor paterno y cela, porque cree que es discriminado (o en realidad lo es). En el caso de los celos se trata de algo próximo que si se corrige corresponde a quien cela. Así el marido engañado tiene el derecho al amor de su mujer y si la situación

se revierte ese amor vuelve a él. Esto, que es así, creemos que es más amplio a la vista de quienes celan la posición de otro y luchan por conseguir esa u otra similar.

En cambio la envidia, aunque solamente se da con alguien cercano, no parte en ningún caso de un derecho a lo envidiado, ni es de amor. Aun la envidia por quien está con una cierta persona no lo es por amor, sino por posesión. La envidia es básicamente destructiva. La envidia habla de posesión aunque esa posesión no importe en última instancia. El ejemplo de Simmel es el del envidioso que rabia por el yate que tiene otro, pero que no podría subirse a un barco.

El envidioso puede ser envidioso per se y si se termina una causa de envidia buscara otra que sustituya la anterior. La envidia nace de los celos, ha sido descripta como los celos de a dos (Sullivan) y por lo tanto si hay acuerdo en que los celos iniciales son inevitables, lo que estamos planteando no es la falta o presencia de la envidia, sino el quantum. El problema con la envidia es que es muy mal vista y por lo tanto es cuidadosamente escondida por el envidioso aun y sobre todo frente a sí mismo, porque la envidia por fin es destructiva y no es un motor como lo pueden ser los celos.

Hemos dicho que los motivos del manager son los mismos que los de las demás personas, excitados por:

- calidades específicas de los genes
- mandato familiar de ser manager
- mandato familiar de reparación que lo lleva a ser manager
- influencia del lugar de estudio hacia esa situación
- valor social (y televisivo) de esa posición
- dinero
- poder
- celos/envidia
- una Paradoja Básica más angustiada

Algunos de estos motivos son contradictorios entre sí, como los mandatos familiares, mientras que otros serán complementarios, como la cualidad de los genes que ayuden a alcanzar esa posición.

Ninguno de estos motivos es "malo", ni ninguno es "bueno". Todos tenemos genes, familia, educación y TV. Todos queremos tener algún dinero, algún poder, de la misma manera que sufrimos la Paradoja Básica, los celos y la envidia. Lo importante no es denigrar estos motivos, sino advertirlos, aceptarlos y manejarlos apropiadamente. Lo malo no

es tener celos de mi hermano, lo malo es matarlo. Puedo quizá disminuir mis celos o manejarlos, usarlos para alcanzar otros fines, puedo no matarlo pero si lo hago porque por fin no puedo evitarlo ire preso de todas maneras.

Antes de terminar este paragrafo queremos hacer notar una característica del manager que no se encuadra en los motivos para ser manager pero que lo hace paradójal.

Todo lo que hemos dicho del manager tiende a la descripción de una persona con fuerza, con inteligencia, con perseverancia. Nada hace pensar en una inseguridad estructural, aunque de todas maneras tendrá inseguridades como cualquier ser humano.

Y sin embargo si lo comparamos con el entrepreneur notaremos que la diferencia entre ambos es básicamente esta diferencia de seguridad estructural. El manager no es menos inteligente, agresivo, hábil, visionario, que el entrepreneur y muchos de ellos han demostrado las innovaciones y las mejoras que han hecho en empresas, productos y servicios.

Pero el manager necesita una organización que lo contenga. El entrepreneur podrá ser seguro o podrá ser un inseguro temerario que empuja hacia adelante sin mirar en medio de su vértigo. Pero no pide la contención de una organización.

Esto lo he podido confirmar en mis conversaciones con cientos de manager, cuyas vidas, infancias, familias, les han dado un sello de búsqueda de la seguridad mayor que el del entrepreneur, sin tener nada que envidiarle a este o aun siendo superiores.

Inclusive hay managers que buscan tener mucho poder y reconocen que el lugar es una organización potente. Pero no están desarrollando ellos su potencia sino que están adscribiéndose a la potencia de otro.

Se puede argumentar con verdad que la potencia que puede desarrollar una persona es difícil que iguale a una de las muchas empresas que facturan más de mil millones de dólares al año, pero también es difícil pensar que se ocupe el lugar máximo en esa organización, con lo cual las posibilidades son parejas.

El tema merecería una investigación mayor que hasta hoy no conocemos. Lo que si es cierto es que esta necesidad de seguridad en el manager existe en una medida mayor que en el entrepreneur y que este es un factor decisivo para tomar la carrera de la empresa y no correr los

propios riesgos. También que es difícil que muchos manager nos acepten el tema.



## *V LAS RELACIONES DEL MANAGER*

### *LA RELACIÓN HACIA ARRIBA*

El manager tiene tres típicas relaciones a considerar: hacia arriba, hacia los costados y hacia abajo. En la segunda incluimos sus relaciones con el exterior.

Las relaciones del manager hacia arriba tienen una cantidad de posibilidades muy amplia. Si bien no nos gusta categorizar, algún tipo de división se hace imprescindible al llevar adelante un análisis.

El manager debe conseguir el apoyo necesario para su gestión. Esto no significa que no pueda trabajar sin un apoyo consistente, lo que es más en ocasiones actúa contradictoriamente con el superior. Pero en una organización esto no es aconsejable, no solamente por razones de eficacia, sino también por razones de supervivencia laboral.

Buscar el acuerdo con el superior no es fácil si el superior es un caprichoso. Y Dios sabe cuántos caprichosos hay en puestos importantes. El poder tiende a estimularlos y la competencia a destruirlos. Esta es una de las bondades de la competencia.

Puede ocurrir que no sea posible llegar a ningún acuerdo serio con el superior. Puede tratarse de esos hombres "inspirados" que cambian permanentemente con los Cuáles no se puede lograr acuerdos. En estos casos lo más aconsejable es cambiar de aires.

Pero en general los superiores jerárquicos son personas que quieren alcanzar ciertos objetivos con un nivel de racionalidad y de negociabilidad similar al que podemos tener nosotros.

Debemos esperar todavía un nivel de autoritarismo que parece difícil erradicar. Lo que es más, deberíamos vigilar cuanto de esto aplicamos nosotros hacia abajo. Pero las técnicas de negociación nos enseñan que existe la posibilidad de ganar por ambas partes si sabemos centrar debidamente la cuestión colocándonos en la situación del otro y comprendiendo las dificultades que el otro tiene, para a partir de allí poder negociar la situación con posibilidades de éxito.

Otra cuestión imprescindible para un buen trabajo es la lealtad. Si la persona que tenemos arriba nuestro es regularmente honesta, ser leal con ella nos dará ventaja, porque cualquier persona desea tener trabajando para el gente que no le haga juegos dobles, que no lo deje inerme frente a sus adversarios o que no lo deje con el trabajo sin hacer sin tiempo de aviso suficiente.

La lealtad es una virtud que produce ganancias con el tiempo.

Sin embargo si tenemos arriba nuestro una persona que no es leal con nosotros, deberemos reconsiderar esa situación, quizá hablándola o quizá no hablándola ya que eso podría ser muy peligroso. La evaluación de la situación es un privilegio de cada persona en cada puesto en cada organización en el mundo y hay que tener cuidado con las tendencias paranoides que nos inocula la organización, no sea cosa que veamos fantasmas donde no los hay.

Lo que hay que tener en cuenta es que la política existe. Hay una tendencia en los teóricos de EEUU a denigrar todo pensamiento político por ineficaz. Lo que creemos que están diciendo es que los ejecutivos del estilo político lo único que hacen es acomodarse ellos a la circunstancia sin pretender nada más de la vida que el éxito de sobrevivir, lo que no es poco. Esto es cierto que no es bueno para la organización. La organización necesita personas que en todos los puestos tengan ganas de hacer cosas y no solamente tengan ganas de acomodarse. Pero esto no significa que la política no exista.

Política es en su 4a. acepción, arte con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un objetivo determinado (Diccionario de la Lengua XIX ed.). Aquí saltan inmediatamente a la vista algunos puntos que son ineludibles y permanentes:

la ética

la negociación

el interés personal y el interés público



la eficacia  
el poder

Toda acción que tomemos en una empresa será o no ética, tema que no es fácil; en cada caso habremos negociado algo, porque siempre estamos negociando nuestra vida; en cada caso habremos dirigido nuestra acción en alguna proporción a nuestro interés personal y en otra al interés del puesto que ocupamos; en cada caso intentaremos y seremos más o menos eficaces; en todos los casos usaremos el poder que nos ha sido delegado.

O sea que siempre que hagamos algo o siempre que dejemos de hacer algo, estaremos haciéndolo o no en medio de un caldo político ineludible. La cuestión sería para los teóricos de EEUU si el caldo político es el de la supervivencia o si es el caldo de la eficacia. En ambos casos los tipos de decisiones que se tomen serán seguramente diferentes. Pero en ambos casos se podrá triunfar o fracasar si se hacen las alianzas correctas. Este es el arte de conducir un asunto, de lograr los objetivos propuestos.

Hay algo peor que intentar manejar esto, que es negarlo. Estoy acostumbrado a encontrarme personas que niegan las dudas de algunas de las cuestiones planteadas y esto me coloca en la posición de no poder ser de mucha ayuda. Hay personas que insisten que sus actos son siempre absolutamente éticos y esto es imposible, porque la ética en una organización plantea asuntos tan difíciles como los despidos masivos para mantener en marcha la empresa o las circunstancias de los despidos disciplinarios o por efectividad.

Hay personas que insisten en decir que solamente trabajan para el interés de la empresa, olvidándose que están cobrando un sueldo, obteniendo una posición de poder y logrando autoestima, pertenencia y reconocimiento; además quieren mantenerlo o acrecentarlo y todos los componentes de una empresa consideran este aspecto de la cuestión cuando toman una decisión. Algunos quizá en demasía, pero nadie en cota cero.

Otros y estos son muchos, niegan el tema del poder, que ha desaparecido por décadas de los textos, porque hablar del poder es malo, es poco elegante, etc., cuando en realidad el poder es el tema central y por lo tanto habría que hablar más del tema central y no esconderlo como si fuera algo malo.

Hay muchos que niegan estar negociando, porque tienen la sensación de que si estuvieran negociando no serían honestos con el otro ni consigo mismos. Y sin embargo nuestra vida es una cadena infinita e ininterrumpida de negociaciones, a través de las Cuáles logramos o no nuestros objetivos.

También están los que creen que siempre buscan e inclusive que siempre consiguen ser eficaces, se llenan de palabras para describir los errores que cometen y los actos cuyos resultados pretenden brillantes pero de los Cuáles quizá no pueda ver nunca los resultados.

Lo primero pues es admitir que estas cosas existen, que nuestras vidas transcurren entre estos campos y que es imprescindible que los reconozcamos para poder evaluarlos adecuadamente y manejarlos de la mejor manera posible, en vez de enunciarlos de la manera más rimbombante posible.

La clave para nuestro accionar en la empresa en estos y otros campos, son las alianzas y estas alianzas son internas o externas y son en los tres sentidos, hacia arriba, hacia el costado y hacia abajo.

Las alianzas deben ser hechas sobre bases permanentes. Las alianzas "móviles" producen en los demás la sensación de incertidumbre del futuro, es decir, la duda de hasta cuándo podrán contar con nosotros. Esto lleva a que los demás busquen alianzas más sólidas y nos eviten.

Block ha hecho una división divertida de la situación política de un manager, lo que en realidad es aplicable a todos los niveles de la organización. Dice Block que hay dos guías de análisis, la honestidad y el acuerdo técnico y que el cuadro sería el siguiente;

Acuerdo técnico + Honestidad= Aliados

No acuerdo técnico + Honestidad= oponentes

Acuerdo técnico + No honestidad= mala gente

No acuerdo técnico + no honestidad= adversarios

Dice Block que a los aliados hay que cultivarlos y a los oponentes hay que respetarlos porque además nos son de ayuda para poder analizar nuestras propias posiciones. Que a los que nos declaman su acuerdo y luego no nos apoyan hay que dejarlos de lado y si no hacen

ninguna de las dos cosas hay que tratar de eliminarlos.

Agrega además a los que llama "fence-sitters", es decir los que se sientan en la verja a ver el partido. A esos no hay que hacerles caso, son los burócratas que sonrían y dicen que están tramitando las cosas pero con los que no se puede contar en ningún sentido.

Sea como fuere Bloch ha querido dar una visión de las situaciones políticas. No es total, porque el ser humano es más amplio que esto, pero es una aproximación inteligente.

Lo que dice es que esto, que es más amplio que solo para los jefes, se aplica también a los jefes y hay de todo entre ellos. Y en los últimos casos los de los jefes que miran, los de los adversarios y los de la mala gente, dice que hay que irse cuanto antes, antes de que uno se contagie.

El superior es pues una persona que tiene dificultades como nosotros, una persona que puede adoptar distintas posiciones, como nosotros, una persona que no es tan mala como nos imaginamos, ni tan buena como quisiéramos, pero que es alguien con quien compartimos mucho de nuestra vida por lo cual lo mejor que podemos hacer es hacerlo honesta y acordadamente.

Si no es posible, lo mejor es lo que aconseja Bloch, hay que irse, el mundo esta lleno de jefes, la misma empresa puede ofrecernos otra oportunidad en otro sector.

Además de nuestro jefe, hacia arriba suelen haber otros jefes. Y estos otros jefes, aunque no son el nuestro directo entran en el cuadro político que hemos descrito antes y son clasificables en el cuadro de Bloch.

Los demás superiores nuestros pueden ser aliados de nuestro jefe, pueden ser adversarios de nuestro jefe, pueden ser mala gente, oponentes o "fence-sitters". Con cada uno de ellos, por acción o por ausencia vamos a ubicarnos en determinada situación. Es nuestra decisión cual será esta definición. Y cuando se trata de mala gente o más, nos encontraremos en la situación de estar mal ahora pero bien después si ellos no ganan o estar bien ahora y mal después si nuestro jefe pierde.

Salvo que nuestro jefe sea un imbécil redomado, lo más adecuado es mantener la lealtad hacia el, sin enfrentarnos con otros de mayor tamaño. La pelea con los peces gordos la debe hacer el y si nos manda a nosotros al frente no esta siendo leal con nosotros. Entonces deberíamos revisar nuestra posición con el.

Nuevamente este es un análisis y una definición que debe hacer cada uno en su puesto y en cada circunstancia y es el resultado de esta definición el que determina el éxito o el fracaso. Pero la honestidad es el camino que mejor paga, por más que hoy este de moda poner zancadillas, el jefe sigue valorando, quizá más aun por esta moda inmoral, a quien le juega las cosas con honestidad.

No es fácil ser subordinado. De hecho las peores situaciones que he encontrado siempre en las encuestas internas ha sido la de los mandos medios, por la sencilla razón de que no tienen poder suficiente y tienen pocos puestos afuera respecto de los que tiene un obrero, por ejemplo. Además el mando medio quiere seguir escalando en muchos casos y eso lo sigue colocando en una situación difícil. Pero hay que comenzar por ubicarse en el mapa del poder que uno tiene arriba. Y esto significa un fuerte contenido político y por lo tanto una considerable habilidad política.

En este como en todos los demás aspectos y posiciones que tengamos en la empresa es fundamental cual es la cultura del éxito para la empresa. Si no estamos de acuerdo con ella, mejor partamos en busca de otros horizontes. Esto va desde la reverencia exigida por el jefe, hasta las costumbres alcohólicas, pasando por horarios de trabajo o estilos de como llevar las cosas adelante.

## *LOS LATERALES*

### *INTERNOS Y EXTERNOS*

En medio de una organización tenemos pares cercanos o pares lejanos y tenemos pares externos, personas o grupos que no forman parte de la empresa pero que nos son necesarios para llevar adelante nuestro trabajo.

Los pares internos pueden ser otros gerentes generales, otros directores, etc., y solamente el No. 1 no tiene pares, esta en la soledad del poder y debe aceptarlo. Pero tiene pares externos lo que no siempre es fácil.

Con los pares lo que hay que buscar es el acuerdo. La lucha por el poder viene después del acuerdo. Si estamos compitiendo con otro por un puesto, lo mejor que podemos hacer es preocuparnos por hacer nuestro puesto de la mejor manera, lo que seguramente implica no trezarnos en lucha con otros, porque "los que por cuestiones de poco momento dejan lo que importa" terminan comidos por los perros que no participan de la profunda discusión de si son o no podencos los que vienen.

Que quiere decir hacer nuestro puesto? Seguramente no es lo mismo en cada empresa, pero lo que no cabe duda es que sigue sin ser bien visto quien obviamente se trenza en pelea con otro por un puesto. La competencia en las empresas sigue siendo en general larvada, y el que pide apoyo a su gente para lograr la gerencia general, se pone demasiado en evidencia para quien tiene que tomar la decisión, lo que

en definitiva le perjudica.

Con nuestros pares tenemos que tener en claro que es lo que esperamos de ellos y que esperan ellos de nosotros, para no crearnos problemas innecesarios. El principio del cliente y el proveedor internos es muy útil. Conviene hacer una lista de las cosas que necesito y pedir las explícitamente a quien debería darlas en los tiempos y formas que convengan o lo más cercano a ello.

De la misma manera debería ver a quienes deberían esperar algo de mí y plantearles lo que creo que ellos esperan, confirmarlo y hacerlo así o negociar la manera más cercana a su deseo, dadas las circunstancias. Esto nos ahorraría problemas y en cambio abriría un buen canal de comunicación y una actitud positiva hacia nosotros.

Además periódicamente deberíamos corroborar que la provisión se está dando como el otro espera, tanto si son productos cuanto si son servicios. Las personas tienen temor a preguntarle al otro si están recibiendo lo que esperan, porque suponen que la reacción será desagradable, exigente, injusta, pero la primera reacción es de sorpresa, precisamente porque esto no es habitual. Y la reacción inmediata es fácil, mucho más fácil de lo que se supone. Y si a veces es compleja o ríspida, hay que enfrentarla con entereza, ya que esto es mejor que el desgaste sistemático que nuestra gestión estará teniendo en la empresa.

También aquí están los aliados y los oponentes y la mala gente y los adversarios y los "fence-sitters". Y también con ellos hay que tener las mismas reacciones que decíamos antes, lo que nos vuelve a la cuestión política, ya que cuando nos encontramos con un mala gente es difícil no bloquearlo sino es con otros aliados o aun oponentes que nos ayuden a forzar un cambio de actitud en ese mala gente y esto no se logra sino con las alianzas debidas para el caso.

Después están los externos. Los externos son también proveedores y clientes. Aun los pares que se reúnen en grupos de consulta e intercambio se vuelven proveedores y clientes a lo largo de esas reuniones.

Los externos tienen sus propias necesidades y si queremos que nos den lo mejor de ellos, es importante que hablemos claramente sobre lo que es lo que ellos necesitan; más claramente con los clientes tenemos que tener esta actitud.

Se puede argumentar que los proveedores deben adaptarse ellos a mí, lo que no deja de tener cierta razón. Pero de nada vale tener razón

si no logramos lo mejor de nuestros proveedores. Quizá, siendo alguien que es demasiado egocentrico, decidamos no tenerlo más como proveedor, pero mientras lo tengamos hagamos lo posible por entender sus necesidades y hacer que el entienda las nuestras para acoplar de la mejor manera nuestra relación.

Hay una tendencia a manejar las relaciones con los proveedores y clientes como "otros". Este es un grave error además de una falta de cortesia. El proveedor o el cliente, sean potenciales, actuales o pasados, son personas que nos pueden dar, nos dan o nos han dado servicios, elementos, dinero, a cambio de satisfacer nuestras necesidades de compra o de venta.

Cualquiera de ellos es parte de lo que nuestra organización requiere y cuanto más cerca este de nuestra organización mejor será para nosotros. La falta de cortesia hacia ellos es un daño inútil que nos hacemos. Inclusive cuando tenemos que decir que no, es más positivo decirlo que negarse, según una vieja costumbre avestruz muy usada por nuestros dirigentes. Al proveedor debemos acercarlo tanto como para que sea parte de nuestra cultura, que no solamente comprenda y lo comprendamos, sino que hagamos una amalgama que nos permita trabajar rápida, eficaz y claramente.





## *LA RELACIÓN HACIA ABAJO*

La mayor parte de los managers no eligen a sus primeros colaboradores, los encuentran. Están en sus sillas cuando el nuevo manager entra y lo miran con el lente de los antecedentes que tienen de él. Siempre se tiene algún antecedente del recién llegado, aunque más no sea el hecho de que los americanos que han venido son liberales, los que ha seleccionado tal selectora eran malos, los que vienen de fábrica son duros. Genéricos o específicos, los lentes tienen cierto color.

La primer cuestión para un manager es lograr resultados a través de esas personas, por cuyos actos es responsable. No importa que les pase la responsabilidad, él será quien tendrá que rendir cuentas hacia arriba (accountability) por lo que hayan hecho esas personas.

Esas personas pueden hacer cosas que se entiendan como mal hechas o cosas que se entiendan como bien hechas. Atiéndase al fraseo usado: son cosas que se entienden en esa cultura como mal o bien hechas, lo que no significa que estén bien o mal hechas ni que nosotros las entendamos como tales. Pero será según ese parametro que nos pedirán cuentas.

Lo primero que hay que hacer es tratar de entender que es lo que debemos hacer nosotros y que es lo que ellos hacen y según todo esto establecer que es ese grupo de personas y hacia adonde van. Esto será aconsejable que lo hagamos con ellos, en reuniones en otro sitio y no en la oficina, si es que podemos.

Estas reuniones deben llegar a la conclusión de quienes somos, hacia adonde vamos, como vamos a ir hacia allá y hay que tratar de que con la mayoría consigamos acuerdo. Busquemos que todos estemos involucrados, porque todos hemos participado. Lo cual por razones de

muchos tipos, no siempre se puede hacer.

Después controlemos que se haga y evitemos la sorpresa gerencial.

El control gerencial como dijimos, no es el control de origen calvinista sino el control de que lo que acordamos se va haciendo. Esto tiene fechas, pero de todas maneras lo que he encontrado como más eficaz es tener reuniones semanales con quienes reportan al manager para que cada uno pueda contar brevemente en que esta y plantear los problemas que tenga.

Esta mecánica permite que se vaya formando una solida cultura en el grupo que trasfiere en gran medida muchas decisiones al nivel siguiente, no porque formalmente sea así, sino porque todos tenemos idea de hacia adónde vamos y ante la duda o ante nuevos hechos sabemos cual sería la idea con la que se comprende que deberíamos actuar, es decir la idea del manager tamizada cien veces por el grupo.

Esto no produce de ninguna manera uniformidad, sino que por el contrario produce iniciativa ya que la posibilidad de dar opinion aumenta la actitud de la gente de analizar las cuestiones y plantearse novedades.

La reunión semanal permite no solo la conformación de una cultura sino además el intercambio de información que coordina automáticamente el accionar del grupo; también ocurre que por tener esta información, durante la semana cada uno sigue adelante con sus cosas, dejando más tiempo libre al manager y trabajando ellos más libres.

Cuando la reunión semanal no es posible por razones de distancia, aunque existen cada vez más medios de comunicación que permiten reuniones a distancia, quizá todavia demasiado caros, se harían entonces reuniones mensuales con quienes están lejos, manteniendo los mismos principios y ventajas que lo dicho antes.

Algún manager puede pensar que las reuniones semanales son demasiado cercanas para producir una buena delegación. Como esto depende no solamente de la lejanía sino del nivel de las personas involucradas y del tipo de trabajo, quizá se prefiera hacerlas quincenales o mensuales, pero los resultados de hacerlas semanales no recorta la delegación.

La otra cuestión es la sorpresa gerencial. Este es un principio que debemos dejar claro: no deben haber sorpresas gerenciales. Es decir que si algo no anda bien, si algún resultado no se conseguirá, si se esta

produciendo algún desvío de cierta importancia, hay que avisar antes y con tiempo y no esperar a que se haya producido el vencimiento del tiempo acordado o que no haya tiempo de coordinar acciones con otros sectores o que el manager se encuentre "desvestido" frente a sus pares o superiores por el hecho, sin tiempo a reaccionar.

El mecanismo propuesto se redondea con reuniones trimestrales de revisión mayor y con reuniones anuales de planificación y presupuesto.

Lo fundamental de todo esto es que

sea flexible frente a la circunstancias

se adapte a las características de la empresa

mantenga un mecanismo institucional de comunicación y de coordinación que permita revisar además desde los valores para abajo, todo lo que cada uno requiera revisar

Si hay alguien en quien debemos apoyarnos esa es nuestra gente y si logramos que así sea, tendremos muchos más brazos que los dos que nos ha dado la naturaleza.

Este tema es de tal importancia que volveremos sobre el en el final para explicitado más específicamente.



# *LAS MANERAS DE MOTIVAR DEL MANAGER*

Hay infinidad de clasificaciones sobre los estilos gerenciales, de la misma manera que hay infinidad de listas sobre lo que hacen los manager exitosos o lo que deben hacer los manager que quieren tener éxito. Las listas son abrumadoras e inútiles. Son como fueron los decálogos de Como tener amigos o Como ganar dinero: todos deberíamos tener millones de amigos y de dólares, lo que demuestra el fracaso de los esquemáticos decálogos.

Porque un manager motiva a su manera, cada uno de una forma diferente, bajo la influencia de la cultura de la organización. Por eso si usted es autoritario no quiera ser democrático porque no le va a salir.

Para saber cómo hay que motivar no hay reglas fijas. Hay tendencias, hay suposiciones, hay algunas experiencias, pero quien diga que algo debe ser de cierta manera es un osado por no calificarlo más duramente.

Aunque entiendo el valor de los negocios ya que estoy en ellos, también entiendo el valor de la prudencia y de la ética y por esto no creo que siempre haya un buen producto infalible para vender de Como ser manager. Alguien es imprudente o deshonesto.

Vayamos a nuestro asunto. El manager de esclavos solucionaba el asunto con su látigo. El manager del S. XIX con la desocupación y el salario. Al manager del S. XX se le complico la cuestión, que de todas maneras no era tan esquemática.

El problema del manager son las comunicaciones y estas alimentan ciertos valores sociales que al cambiar modifican las situaciones. Estas situaciones no son las mismas en todos los lugares del mundo ni aun en el mismo país. Pero tienden a la unificación, al ser las comunicaciones mucho más potentes.

Cuando las comunicaciones eran pocas, quienes tenían el poder podían usarlo con mayor liberalidad. De hecho solo puede haber explotación cuando las condiciones sociales exceden las comunicaciones. Por ejemplo un centro minero en un lugar apartado en el S. XIX, no tenía prácticamente comunicaciones con el resto del mundo. Ni quienes estaban allí sabían que ocurría en el mundo y por lo tanto no podían comparar, ni los que detentaban el poder lo veían disminuido por ninguna otra autoridad legal o moral.

En la medida en que las personas tienen más información, tienen más conocimientos, tienen más opinión, es más difícil la explotación, deben darse condiciones sociales más extremas.

Al mismo tiempo las comunicaciones deterioran el principio de la jerarquía por la jerarquía misma. Esta es la inflexión de nuestro tiempo ya que hasta aquí bastaba con ser prudente, tener ciertas consideraciones mínimas, no abusar en demasía pero el aumento de las comunicaciones ha cambiado la situación, privilegia otras cuestiones y hace distinta la relación del manager con su gente.

Ya hemos hablado de las tendencias parricidas que asuelan EEUU periódicamente. No caeremos en ellas. Pero ese jefe autoritario que sabía las cosas porque era el jefe, tiene crecientes dificultades.

En la organización el tema empieza por la cabeza. Es cierto como dice Albrecht, que la claridad en el sentido y la dirección en la organización nunca puede ser mayor de lo que sea en la cabeza. Lo que es tanto como decir que el manager se ve limitado por la cultura y que la cultura parte de la cabeza.

Pero también es cierto que hay un viejo principio que dice que la parte más débil de un sistema es la que define la calidad del total. Así si tenemos un equipo de audio de primera calidad, un amplificador excelente, discos de la mejor impresión y parlantes de baja calidad, nuestra emisión total será de baja calidad. O sea que un manager puede empeorar o mejorar esa cultura.

Si se excede -y solo Dios sabe que quiere decir esto-, se expondrá a reprimendas o aun al despido. Porque toda organización tiene un

centro que exige, un aro alrededor de ese centro de cosas que permite y más allá de eso esta lo prohibido. Y esto es diferente en cada empresa y en cada tiempo de la misma empresa y solo Dios lo sabe con certeza y solo el que esta en ese lugar puede experimentarlo, aunque es a su costo.

La definición en el nivel más alto define la empresa, pero esta definición puede ser mucho peor si no conseguimos calidad suficiente en el resto del sistema hacia abajo y de la misma manera puede mejorarse en más de un sentido. Por eso la definición de cada manager en la organización no es gratuita y aunque condicionada servirá para mejorar o empeorar la situación.

Para hacer esta definición el manager debería seguir algunas tendencias que son esenciales para decidir como motivar. El análisis debería abarcar los siguientes campos:

El entorno, que es diferente no solo entre la tribu lejana y la ciudad moderna, sino entre Buenos Aires, Santo Domingo y Washington, sin salir de América, es el primer elemento a evaluar. El manager del lugar actúa esto intuitivamente y a veces se equivoca porque aplica prejuicios de clase o de grupo respecto de los demás en la convicción de que sabe porque ha nacido en ese lugar, pero no ha analizado ninguna diferencia. Al manager que viene de afuera lo ayudaría mucho conocer los valores de las personas, que cosas son bien vistas y que cosas no lo son, Cuáles son los premios y castigos usuales en esa sociedad, etc. Sin embargo y bajo el paraguas de la globalización, el expatriado aplicará las mismas maneras que conoce y aplicaba en su tierra con el consiguiente deterioro para su gestion.

La cultura organizacional es el segundo elemento que debería evaluar el manager, lo que se relaciona con lo anterior pero puede ser muy diferente. El manager que no evalúa esta situación corre riesgos innecesarios pero es un tema que los manager evitan. Durante años hemos trabajado encuestas de cultura. Sistemáticamente los manager se muestran refractarios a hacer esas encuestas, aunque se entusiasman con las investigaciones de marketing o de imagen empresaria.

Un tercer elemento, después de evaluar el entorno y la cultura organizacional es el tipo de industria/servicio en el que se está, el tipo de mercado, la situación estratégica de la empresa, la situación económico-financiera.

Por último hay que evaluar la situación politica en la empresa. La existencia de grupos, el hecho de que el puesto que ocupo sea nuevo

o parezca sobrante, las alianzas que tengo, los contrarios, la calidad del grupo de personas que reportan a mi, mis capacidades y necesidad de entrenamiento, el hecho de que las acciones y omisiones que produzca tendrán su repercusión en la empresa y rebotaran sobre mí.

Estamos volviendo a la época de la reflexión. Cada vez más es evidente que las formulas y las modas no sirven, con lo cual el tiempo me ha dado la razón. Y esto lo digo con gran satisfacción, porque han sido años de lucha contra los esquemas rígidamente vendidos y tomados por las empresas.

Es por esta novedad incomoda para muchos, que estos análisis del entorno, la cultura organizacional, el tipo de industria/servicio y mi propia situación en la empresa, debe ser hecho por cada manager. Podrá utilizar las ayudas que le parezcan oportunas; pero es el quien debe decidir y no es tomando una moda que arregla la cuestión. Es el unico "debe" que ponemos porque en el marco de esta nueva libertad, aunque copiemos a otro, es nuestro acto adherir a lo que no es nuestra decisión por la que seremos de todas formas responsabilizados.

Además de estas tendencias para una definición de cómo vamos a motivar, ¿hay algún ejemplo efectivo? Desde luego. A partir de que las teorías conductistas han ganado el centro del terreno, lo que sobran son ejemplos.

Hay managers que dejan sus manos abiertas para que su personal haga lo que le parezca, de la misma manera que hay otros que controlan rígidamente. Los dos reciben sus compensaciones, aquellos por la falta de claridad de lo que pasa, estos porque al ser controladores hacen nacer una organización profusa que pasa gran parte de su tiempo controlando en vez de hacer.

Hay managers que prefieren estar cerca de la gente y cortan la línea permanentemente, mientras otros se mantienen alejados; los hay que no comunican lo que piensan y otros que piensan lo que otros les comunican. Lo que es más interesante en todo esto es que aquí es de plena aplicación el principio de la profecía cumplida: aquello que yo diga que va a pasar será lo que pase, quizá no exactamente como yo hubiera querido, pero será así en esencia.

Si controlo, haré controladores, si planifico, planificadores, si vendo, vendedores, si juego a político haré un equipo de políticos; después podre quejarme de los excesos de burocracia y falta de acción, del tiempo que se pierde en planificaciones detalladas, de la falta de



administración y costo, de la tendencia a negociar sin objetivos, pero cada uno de estos elementos habrá estado en las tendencias que inculque en el grupo de personas que me reporta.

Farkas y Wetlaufer han hecho una investigación sobre las maneras en que los CEO se manejan, con la inteligente humildad de establecer que esto no son "soluciones para tener éxito ni roles rígidos en que los CEO pueden ser clasificados", sino aproximaciones a la comprensión de como ellos se manejan.

Llegan a la conclusion de que los CEO se manejan dentro de cinco tendencias básicas y no más:

a) los estratégicos (20% de la muestra), que creen que su tarea es enfocar el futuro y por eso su tiempo se dirige a la recolección, análisis de datos.

b) los centrados en las relaciones humanas (~ 22%), creen que su tarea es comunicar personalmente, transmitir y recibir, con lo que su tiempo transcurre en un avión.

c) los expertos (15%) que creen que las personas deben tener una expertise específica que es la que diferenciara a la empresa y pasa su tiempo en las cuestiones organizacionales y de desarrollo.

d) los normativos (30%) que creen que la cuestión reside en que la empresa tenga normas claras y se pasan el tiempo diseñando y manteniendo controles, con auditorías internas y externas, reportes financieros, evaluaciones de empleados, etc.

e) los de cambio (~ 15%), que están dedicados a producir un cambio que creen necesario, para lo cual pasan su tiempo en reuniones con empleados, clientes, proveedores y accionistas, salen a enfatizar la necesidad del cambio y trabajan activamente para conseguir consenso.

Además dejan en claro que han encontrado CEOs que trascurren su día según les viene organizado, que pierden el norte si alguna vez lo tuvieron, que hacen las cosas que más les gustan o les son más faciles y mezclan estas cinco tendencias sin mayor sentido. No aclaran en que porcentual los encontraron respecto del 100% reportado.

Lo que es interesante de estas tendencias encontradas es que

tanto la del cambio, cuanto la de relaciones humanas, la del experto y aun la del estratega que dedica su tiempo al futuro y a lo externo y delega en los demás la operación de la empresa, todos ellos tienen en común que las personas son fundamentales para su gestión. Para el 70% de la muestra la cuestión central está en que las personas estén motivadas para operar la empresa o para hacer el cambio o para adquirir nuevas capacidades o para que la empresa tenga éxito.

Ninguno de ellos deja de observar el resultado económico, la situación financiera, el monto de ventas, el diferencial de ganancia, la comparación con los planes, los presupuestos. Todos ellos mantienen un ojo en las cuestiones propias de su puesto. El 70% de ellos centra su actividad en tener un grupo de personas motivadas.

Esto nos trae nuevamente a la cuestión central de que la motivación de quienes trabajan con nosotros es hoy fundamental y que quienes están en los niveles más altos de las organizaciones muestran su preferente preocupación por esto antes que por otros temas.

## *PREMIOS Y CASTIGOS*

Los seres humanos tenemos dificultad en balancear premios y castigos. Es habitual que nos encontremos con personas que critican siempre o premian siempre o no pueden castigar o premiar. Esta es una realidad que no debe sacarnos del camino. Un manager debe tener la capacidad de premiar y de castigar, si tiene que estar al frente del grupo.

El periodo de influencia socialista ha dado como resultado en algunos casos que se llegara al extremo de pretender que no debía de haber premios ni castigos. Lo curioso en esta posición era que aun en el mismo momento en que alguien argumentaba a favor de alguien y contra otro, estaba premiando al primero y castigando al segundo. En otras palabras, no hay acción humana que no implique de alguna manera un premio y un castigo, más allá de Cuáles sean los grados o las maneras.

Han habido y hay otras resistencias a actuar en definitiva en este terreno y en muchos casos hay excesos que lo perjudican tanto cuanto los que quieren eliminarlo. En última instancia quien tiene bajo su responsabilidad un grupo de personas para el cumplimiento de algún objetivo, otorgara premios y castigos más alla de que quiera o no hacerlo.

La cuestión pues que trataremos es Cuáles son los mejores mecanismos para otorgar los inevitables premios y castigos y que es lo que influye para que sean unas u otras las marieras o los actos que se premian.

La primer herramienta útil para esto es la evaluación de desempeño. La evaluación de desempeño ha sido atacada y denostada

sistematicamente, desde los que dicen que es una manera de convertirse en Dios, hasta los que niegan que sea de alguna utilidad porque repite todos los años lo mismo.

Aquellos pretenden tan solo eliminar el compromiso de tener que decir de frente lo que uno dice solo por detrás. Esto no es honesto y no hay ninguna divinidad en que dos personas se reúnan y le den al otro su opinión, pero en cambio es molesto dejarlo por escrito, una de las virtudes de la evaluación; Denning al negar la utilidad de la evaluación porque repetía siempre lo mismo y era un freno, actuaba como quien maneja mal y en vez de aprender a manejar niega la utilidad del automóvil.

Por otra parte están los que han abusado de la evaluación de desempeño utilizándola para fines poco serios o peor. Por ejemplo, los sistemas que no permiten conocer ni al supervisor lo que esta evaluando; los sistemas que no le dan a conocer al evaluado lo que se ha dicho de el; los sistemas que parten de la autoevaluación, son todos sistemas que atacan a la gente y por lo tanto atacan la relación.

El primero no permite que ni siquiera el supervisor sepa lo que hace, es una caja negra que queda en manos de un grupo de personas, en general de Recursos Humanos; el siguiente crea la ansiedad de que se sepa que se está evaluando, pero no se cuenta lo que se evalúa, con lo que la paranoia aumenta; el tercero exige a la persona que se exponga, dejándolo al supervisor fuera del circuito inicial, creando otra vez la paranoia de esperar lo que el supervisor hará con lo que uno haya dicho.

Todos estos sistemas lo unico que hacen es esconder al supervisor, no permitir que actúe como tal, sino "protegerlo". Un buen sistema de evaluación de desempeño debe incluir la comunicación entre jefe y evaluado, y esta es una excelente ocasión para poder analizar lo que ha ocurrido, para felicitar por lo que se ha hecho bien y criticar lo que se ha hecho mal.

Esto además no es el resultado de la sola opinion del jefe, sino que este debe acordarlo con su superior antes de hablar con el evaluado, con lo que la subjetividad esencial de la evaluación, se reparte entre dos personas, que son de todas maneras las dos personas que con su opinion influenciarian seguramente en el trabajo y la carrera del evaluado.

Que no digan lo que opinan no quiere decir que no lo opinen y que no actúen en consecuencia cada dia de su vida. La evaluación

permite una discusión a campo abierto y un acuerdo para lo futuro.

Dejar las cosas por escrito puede ser un testimonio molesto, cuando de pronto el que era un buen empleado es candidato al despido seis meses después. Esto es algo que ocurre en las organizaciones. Por esto es bueno que haya una hoja donde se va dejando constancia en pro o en contra del proceso de ese empleado en la empresa.

Una forma por lo tanto que debe dejarse de lado es la de los factores de evaluación. Poner factores significa esconderse. Poner los factores por delante se pretende que es más objetivo: presencia, cantidad de trabajo, etc. Pero por fin se debe hablar de capacidad, dedicación o cualquier otro de los infinitos factores subjetivos que son ineludibles cuando se evalúa.

Poner factores nos da la ilusión de ser objetivos. Y sin embargo nada más falso, a punto tal que hemos encontrado casos de personas que trabajaban mal pero el grupo de factores le daba bien y viceversa. Porque ningún grupo de factores puede abarcar las posibilidades de lo que ocurre con un hombre en el trabajo y entonces en vez de hacer una buena evaluación, se hace una mala matemática.

La evaluación esta para ser la base del reconocimiento y de la mejora en el trabajo y debe ser usada de tal manera de desarrollar la relación. La relación se habrá desarrollado cuando al final del ejercicio las dos personas se sienten y no se digan nada sorprendente, sino lo que han conversado a lo largo del año.

Que deben conversar? Las partes deben conversar sobre el cumplimiento de los objetivos, sobre el cumplimiento de las tareas que le corresponden al evaluado y sobre las características del evaluado, todo en el entorno en que se mueven las partes, tanto dentro de la empresa, cuanto afuera, todo según los acuerdos que se hicieron al principio del ejercicio y a lo largo del año.

Las partes deben conversar además sobre la capacitación que convenga al evaluado, sobre las relaciones entre ambos, sobre los planes futuros y el jefe debe escuchar Cuáles son las expectativas de carrera del evaluado y aunque no podrá decir nada sobre algo tan volátil como el potencial, deberá dejar constancia de su opinion, para que se pueda trabajar sobre ello.

El potencial es siempre una cuestión compleja. Porque en definitiva potencial es poder actuar en lugares donde no se necesita lo que tengo sino otras cosas. ¿Cómo se detecta que una persona sirva para

dejar de operar y pasar a supervisar a quienes operan? ¿Cómo se detecta que una persona podrá dejar de supervisar a los operadores para ser planificador, coordinador, para dejar esto y ser líder del largo plazo pero impulsor del presente?

No hay mecanismos que no sean los supuestos de los tests psicológicos. Pero el resultado del test no significa que esa persona tenga potencial para esa empresa. La única manera en que esto podría ser aceptable es que se hiciera un estudio serio de la cultura de la organización y de los tests psicológicos de las personas con que se relacionara el futuro potenciado y que todo eso de un resultado positivo.

Como esto no es posible hacerlo por una cantidad de barreras que lo impiden, el potencial es el acuerdo que una o más personas tienen acerca de las posibilidades que un empleado tiene de actuar en terrenos que hasta ahora no ha cubierto.

Esto es subjetivo y lo mejor que se puede hacer es tratar de que los potenciales sean acuerdos entre los grupos superiores que recibirán al futuro presente. Y se debe hacer hincapié en no dar importancia al hecho de que la persona trabaje bien en su puesto actual, porque la mayor parte de lo que hace deberá olvidarlo y hacer otras cosas totalmente diferentes. Por esto es importante hacer algo que habitualmente no se hace, que es analizar Cuáles son las características que requiere en esa empresa el tipo de puesto para el que se asevera el potencial del empleado y luego, ver si el empleado 'potenciable', tiene las virtudes y defectos que cubren estas características, en la medida en que podamos observarlo.

Sería mejor dar planos de análisis o fórmulas matemáticas, pero la determinación del potencial es una apuesta. La cuestión es saber apostar y para ello hay que tomar en cuenta los tres elementos que dimos,

acuerdo del grupo superior  
desvalorización de la acción actual  
análisis de las características requeridas en los puestos futuros versus las del empleado

Que otras maneras hay de premios y castigos?

La lista es casi infinita. Veamos algunas.

Saludarlo cordialmente, nombrarlo como autor de un éxito, mejorar su oficina o auto, invitarlo a almorzar o a la casa, dirigirse a el preeminentemente en una reunión, aumentarle el sueldo, darle una gratificación, mejorar su plan médico, darle un proyecto especial, capacitarlo, invitarlo a reuniones donde no solía estar, felicitarlo por un trabajo bien hecho, estimularlo frente a una tarea nueva o más complicada...

Acciones contrarias a estas son castigos en especial cuando se están dando estos premios al vecino.





## *VI - LA ACCIÓN*

### *PARA QUE FUNCIONES SE TIENE QUE PREPARAR EL MANAGER?*

Como ya señaláramos, el primer problema que enfrenta el manager es que se lo designa sin ningún entrenamiento previo.

Hemos dicho ya que la TAREA del manager esta basada en las cuatro funciones básicas que le describió Fayol; el manager sigue hoy planificando, organizando, liderando y controlando, por más que se le busquen otras denominaciones o que se quieran buscar divisiones nuevas. La cuestión es como lo haga.

Cuando Fayol enuncio estas funciones las características de la epoca eran muy diferentes a las actuales. Pero de la misma manera que hemos visto como el tema del management se ha ido desarrollando en terrenos diferentes, de la misma manera lo ha sido la función del manager, porque ha debido ir superando los problemas que sucesivamente se le fueron planteando en el tiempo y porque la tecnología de que disponían el mundo y el mismo, eran diferentes.

Así, si Weber planteaba que el hijo del dueño no es gerente por el solo hecho de haber nacido hijo de su padre, luego Fayol planteo las bases de esa profesión, Sloan se preocupo por los problemas de la organización y así sucesivamente se fueron enfrentando temas y situaciones, a veces mejor, otras no tan eficazmente.

Pero así como en la historia ocurrió esto, lo mismo ocurrió con los sucesivos managers en el tiempo. La tecnología hoy nos coloca profundamente en el medio de un vendaval de comunicaciones y así las cosas ocurren mucho más rápidamente que en otros tiempos. Y por

esto mismo debemos ser mucho más cuidadosos de esta velocidad en la que vivimos.

Por esto hoy la función más importante del manager es la de planificar, porque así como antes había tiempo entre el plan y su puesta en marcha, hoy es simultáneo, no se puede esperar si se tiene que competir con éxito.

De la misma manera debe saber cómo controlar este plan que ha lanzado y debe saber como organizar sus fuerzas para que este plan funcione de la mejor manera posible. Hoy esta sucesión podemos delinearla de la siguiente manera:

## VISIÓN

## ANÁLISIS DE DEFICIENCIAS

## ESTRATEGIAS

## OBJETIVOS

## PLANES DE ACCIÓN Y CONTROL

## MOTIVACIÓN

Entonces esta pretensión que nace de los requerimientos de objetividad que planteaban los Weber a principios de siglo XX, rodea todo el plan. El plan no dice Cuáles son las creencias por las que se pretende tal o cual objetivo. Se da por supuesto. Y allí es donde comienzan los malentendidos, los verdaderos malentendidos es decir los que son de buena fe, los que son hechos creyendo que eso es lo mejor, que eso es lo realmente acordado.

Por esto en un determinado momento se llego a la conclusión de que era necesario hablar no solo de objetivos, sino también de emociones. Las emociones, lo subjetivo debe estar sobre la mesa igual que lo objetivo, porque no hay nada que sea tan objetivo como se pretende. Lo subjetivo siempre existe cuando hay personas y cuando se lo disimula y se pretende que no existe nos estamos engañando y el resultado puede ser muy negativo.

# ***VISION***

Así fue como se llego al planteo de que hay que establecer una visión, que hay que decir que es lo que uno cree, que siente, que quiere y entonces y solo entonces, se puede entrar a considerar lo que es objetivo, lo que aparece como lo unico valido, siendo que esto es solamente una consecuencia de lo anterior, un subproducto del miedo a tomar riesgo, de la insistencia en captar un segmento de la población, de la intención de innovar. Estas y las otras semejantes, son los verdaderos motores de la empresa, los que en definitiva definen los planes y la empresa toda. Por eso insistimos en que es por esto que hay que empezar.

Y cuando empecemos por la visión y por los valores, no nos olvidemos que esta visión debe ser una visión que sea compartida. No se puede simplemente tener una visión y ponerla en práctica. Creo algo y lo actúo. Nadie entenderá lo que hago o digamos que lo entenderán igual que antes de que yo hubiera definido mis valores. La primer cuestión es que yo tenga en claro la visión que tengo, los valores que sustento. Pero si se quedan solo en mi, no habré adelantado mucho en el mundo de la empresa.

Ahora bien si se la doy a los demás para que la conozcan, los demás conocerán entonces cual es mi visión y Cuáles son mis valores. Y podrán actuar en consecuencia. Si hay un malentendido no será porque no sepan para donde quería ir yo. En todo caso será porque no habrán querido o no habrán podido ir en ese sentido.

Lo cual no me facilita la conversación. Lo unico que puedo hacer en ese caso, si he de ser coherente con mi acción anterior será castigar al que no ha hecho las cosas dentro de los parámetros establecidos. Puedo hacerme el que no he visto lo que pasa o aun que sea claro que lo se pero que no hago nada. En ambos casos en distinta medida, estaré erosionando mi autoridad. Porque si di mi visión de la empresa es para

que se actúe, para que se haga por esa visión lo máximo posible. Si no, es tanto como no obedecer una orden que haya dado. Y si no actúo cuando no se cumple, mi autoridad se erosiona.

Así es con la visión y los valores cuando se emiten. La publicación de mis valores, de mi visión, es un compromiso que exijo a los demás y es un compromiso que tomo con los demás de hacerlos cumplir. Por esto es que aconsejamos compartir los valores y la visión que tengamos, porque al compartir no ponemos en tela de juicio nuestra autoridad, estamos abriendo la participación, ampliamos el acuerdo de las tendencias que seguiremos y aclaramos los probables conflictos antes de que le cuesten dinero a la empresa a través de los malentendidos o los errores.

Si solamente comunicamos nuestra visión, le estaremos diciendo a la gente que no solamente tienen que cumplir nuestras ordenes, sino que además tienen que sentir lo mismo que nosotros. Esto no es útil ya que las personas aceptan las ordenes más o menos bien, pero además sentir como otro es un paso excesivo para la mayoría de las personas y por eso en estos casos lo que se hace es decir que la idea es muy buena y seguir actuando de la misma manera.

Por esto se ha llegado a la convicción de que hay que tener una visión, pero hay que compartirla con los demás, en especial y primero con quienes reportan a mi directamente.

¿Hasta qué nivel hay que compartir esta visión? La teoría dice que con todo el personal, pero esto es habitualmente imposible. Las empresas tienden a tener una cantidad de personas trabajando en ellas que hace muy difícil pensar en bajar la visión compartida hasta los niveles más bajos.

La cuestión es bajar esta visión a la mayor cantidad de niveles posible, lo que depende en realidad de la cultura de la organización, de la medida en que el personal haya participado en el pasado por lo menos en la opinión, de la medida en que la dirección de la empresa quiera comprometerse y tenga los medios para hacerlo.

Porque la visión hay que trabajarla con consultores y los consultores cuestan dinero y esta no es una cuestión secundaria, porque es uno de los elementos que ha hecho fracasar la calidad total como mecanismo universal de cambio. Hay que lograr que este ejercicio de la visión, que es importante, no sea caro para la empresa y esto no se consigue tomando los servicios de un consultor barato, sino que se

consigue haciendo las cosas bien, es decir a medida de las necesidades y posibilidades de cada empresa.

¿Cómo trabajar la visión y los valores? Hay diferentes maneras. Sin embargo la experiencia me ha demostrado que la mejor manera es trabajar por niveles y establecer luego los puntos comunes entre ellos y las divergencias a analizar. Las personas no quieren discutir cosas personales de manera individual con sus compañeros de tareas. Esto ya se demostró en la época de la sensibilización. Las personas quieren elegir con quien considerar sus cosas personales. Entonces hay que remitirse a discutir las cosas que tienen que ver con el trabajo, dejando las otras para la privacidad de cada uno.

Si tratamos de elaborar el tema de los valores nos quedaremos estancados, porque los valores "per se" resultan abstrusos. Si en cambio trabajamos primero sobre la visión que cada uno tiene de su puesto, podremos luego sintetizar de cada visión, el valor que refiere y de esta manera construiremos la base de los valores sin encontrarnos en medio de laberintos semánticos.

La misma visión nos permitirá si queremos elaborar una misión, es decir lo que sintetizamos de la visión que nos hemos planteado y esa visión tiene que ser la base para, a partir de allí, trabajar los objetivos, de manera de que no se nos quede colgada en el cielo, sino que se convierta en algo real y cotidiano. Sobre esto volveremos más adelante.

Otra cuestión que se plantea cuando se trata el tema de la visión, es que, se dice, es traumática, porque al reunir personas de distintos niveles a discutir sus visiones estas resultaran diferentes y estas diferencias pueden resultar en el despido del inferior o en el ataque del superior sobre los puntos de divergencia.

Es cierto. Y sin embargo pensamos que cuando dos grupos (no dos personas, lo cual ya es de por sí una diferencia importante), analizan sus diferencias en la visión, lo están haciendo personas que viven en el mismo país, que tienen una educación similar, que forman parte de la misma civilización, que han elegido trabajar en empresas como empleados en vez de hacer sus propias empresas o ser profesionales independientes, que comparten una misma cultura organizacional que no en balde han aceptado. Es decir que sus diferencias no pueden ser muy importantes.

Y esto puede no ser así y puede ser que haya dos personas que sean no solo diferentes, sino antagónicas. Si esto es así -y es algo que

puede ocurrir-, esta puede ser una buena ocasión para analizar esas diferencias. Si de toda maneras las diferencias se mantienen quizá sea lo mejor que se busque la manera de que una de ellas se retire, teniendo en cuenta que esto resulta ser menos cruento que esas relaciones enfrentadas que se mantienen en las organizaciones y que habitualmente involucran también a terceros de menor nivel.

O sea que en realidad son tantos los elementos que tienen en común las personas que trabajan en una organización en un momento dado que las diferencias no son traumáticas sino raramente. Hacen más daño por ser implícitas que por ser distantes.

Por último es importante señalar que para poder describir la visión del puesto que ocupo, tengo que poder desligarme de los elementos que me condicionan, ya que sino estaré repitiendo más de lo mismo.

Este es un punto difícil porque todos estamos tan condicionados por nuestro medio que difícilmente podamos desligarnos de una manera mayor de esa realidad. La cuestión es la medida en que podamos hacerlo porque esa es la medida en que podremos tomar distancia.

Esa será además la posibilidad que podremos ver en esa empresa, ya que esa capacidad esta dada por la medida en que sus miembros tengan la capacidad de soñar. Como dijo Bernard Shaw nada existe que no haya sido soñado antes por alguien. La visión es el lugar y el momento de soñar. Si no se hace es porque no se puede o no se quiere. Entonces podremos decir Cuáles son las posibilidades de la empresa para el futuro cercano y mediano.

## *ANÁLISIS DE LAS DEFICIENCIAS*

A continuación de la visión se suelen colocar la misión y los valores. Pueden hacerse o no. No importa demasiado a los efectos de lo que ocurra después que se enuncien, porque lo que realmente vale es la visión. En ella hemos dado nuestra meta, nuestro guía, lo que esperamos de la vida. Lo hayamos compartido o no, ese es nuestro núcleo. Lo demás son evoluciones racionales alrededor de lo mismo, que no agregan realmente nada.

Por eso creemos que a continuación de la visión lo más significativo es establecer las deficiencias, analizar las brechas que existen entre lo que soñamos y la realidad. Estas serán en definitiva los caminos que deberemos recorrer si somos fieles a nuestra visión. Si luego la cambiamos deberemos recomenzar nuestro análisis desde la base.

¿Cómo se hace el análisis de deficiencias? Comenzando por desgajar de la visión cada uno de nuestros deseos, cada una de nuestras descripciones. No es una tarea tan sencilla como parece, pero si decimos que queremos ser una empresa que tenga la mayor participación de mercado, tendremos que saber cuál es la que tenemos ahora; si decimos que queremos fabricar lámparas de calidad, tendremos que definir que quiere decir calidad, en términos de duración y rendimiento y tendremos que establecer cuál es la calidad que tenemos ahora; si decimos que queremos tratar a nuestro personal según el mercado, tendremos que definir como trata el mercado al personal y como lo hacemos nosotros.

No hay lógica sin información. Y si no somos rigurosos en nuestro análisis podremos llegar a cualquier lado menos adonde

pensábamos que íbamos, tal cual como si no hubiéramos definido nuestra visión. No sirve de nada decir que es bueno lo que hacemos, que tratamos bien al personal, que somos una empresa que crece, si los datos dicen otra cosa.

No es extraño que se exija exactitud en el análisis, porque es la segunda base de esta mastaba. Si la visión es libre y soñadora, el análisis es lógico y exigente. En este momento hemos dejado de lado la ilusión y lo que tratamos es de definir esa ilusión y de establecer donde estamos respecto de esa ilusión. Con cifras. El mercado no es grande, mayor o más cualitativo: el mercado es de 100 MM de dólares, es un 10% mayor que hace dos años, es un 12% de calidad superior. Y estas cifras quieren decir concretamente otras cosas, desde la distribución del mercado, hasta las variables de la calidad.

No parece demasiado pedir que se sea lógico en estas consideraciones fundamentales sobre las que desarrollaremos el futuro de nuestra empresa. Tengamos en cuenta que todo lo que hagamos aquí será la base sobre la cual construiremos el resto y que cada supuesto o definición que hagamos estará presente en cada acción posterior.

Por esto creemos que es importante que se hagan comparaciones y análisis de mercado, que se busquen elementos comparativos de fábrica, que se analicen cifras de finanzas o encuestas de imagen, que se analicen datos sobre el personal, para poder tener datos objetivos y no supuestos.

Los primeros son habituales y así a nadie se le ocurriría lanzar un nuevo producto sin haber hecho un estudio de mercado; sin embargo es habitual que se tomen decisiones respecto del personal sin tener más que las habituales ideas subjetivas sobre lo que ocurre.

Hay un temor de cada supervisor que le impide hacer una encuesta para conocer la cultura de la organización. El temor es esencial y es doble: por una parte parecería que en cada supervisor hay una sensación de que su personal se siente peor tratado de lo que está, lo que puede dar como resultado respuestas negativas respecto de la percepción de lo que ocurre y esto conllevaría algún análisis posterior de sus superiores, análisis que no le sería favorable.

Por otra parte hay una tendencia a creer que los supervisados utilizarían esta encuesta para hacer todo tipo de pedidos, aunque los pedidos no estuvieran incluidos en ella: sería como destapar la olla de muchos pedidos no otorgados y contenidos.



Nunca he creído que fuera muy útil decirle a los supervisores de todo nivel que en realidad las personas se sienten menos mal de lo que ellos fantasean y que no suelen pedir más allá de lo que ya pedían. Que por otra parte si tienen personas que están tan mal tratadas y que están tan reprimidas será mejor que hagan algo, porque la eficacia debe ser bajísima en un grupo tan castigado y hoy en día la eficacia es fundamental para poder no solo competir sino sobrevivir.

El pensamiento es claro, pero como es racional y lo que ellos tienen es miedo, es decir una emoción, los argumentos se cruzan sin tocarse. Como resultado se hacen todos los análisis de deficiencia y al llegar al que hace al personal es habitual que se encuentren buenas razones para posponerlo sine die y no hacerlo nunca.

Con lo cual el análisis de las deficiencias es parcial y pierde una de sus patas fundamentales: las personas que deberán llevar adelante las acciones para que todas las brechas hacia nuestro sueño disminuyan.



## *ESTRATEGIAS*

Definida la visión, establecidas las brechas entre la ilusión y la realidad, hay que estudiar las estrategias más adecuadas para disminuirlas o eliminarlas. Es definir el camino que tenemos por delante, antes de comenzar a caminar.

No hay empresa en tanto no haya estrategia y esta estrategia no es útil si no esta explicitada, porque sino todo el mundo va a ciegas. La correlación entre la visión, las deficiencias y las estrategias, es estrecha. A una sigue la otra y no es comprensible una sin la otra. La visión, las deficiencias y las estrategias tienen que estar atadas y ser pasos sucesivos en la construcción de la empresa porque sino todo quedara en un sueño o veremos gente corriendo ocupada en ir hacia adonde no saben.

Esta coherencia que se enuncia en pocas palabras no es tan habitual como se supone. Empresas de diferente envergadura viven sin tenerlo en claro, lo cual produce una serie de conflictos y de ineficacias de distinto grado. El manager que todavía dice que el sabe para adonde se va y que con eso basta porque el dirige a los demás a que lo hagan, esta básicamente equivocado, aunque sean aún demasiados los que actúan de esta manera, explicita o implícitamente.

Drucker dice que no puede haber planes de acción si no hay objetivos y estrategias y que la mayoría de las empresas no los tienen definidos y por eso no se pueden hacer planes de acción.

Amar Bhidé dice que el 41% de los entrepreneurs no tenía un plan de negocios al comenzar sus empresas; que solamente el 28% de los fundadores tenía un plan escrito completo y que el 26% tenía unas líneas sobre su plan, del tipo, dice, de lo que se escribe en el reverso de

un sobre.

Las estrategias se pueden hacer de muchas maneras. Puede hacerlas un grupo directivo, una persona o con la ayuda de un consultor. Lo importante es que por uno u otro camino estén involucrados directamente quienes están en la línea y sean ellos quienes definan las estrategias. Sino recién tendrán oportunidad de mostrar los problemas cuando se les hagan saber. La otra posibilidad es saltarse esta etapa con ellos y trabajar directamente sobre los objetivos o aun sobre los planes de acción, en cuyo caso serán como esas personas que aprenden las cosas de memoria y van a dar examen: cuando se olvidan de una línea se quedan sin palabra pero como hay que hacer, hacen hacia adonde mejor les parece.

En estos asuntos de participación siempre se plantean los mismos problemas. La gente no sabe como fijaran estrategias los niveles más bajos, quien es el dueño, etc. Las estrategias no pueden ser fijadas por los niveles más bajos, pero se puede conocer su opinion; por otra parte ¿qué son los niveles más bajos? ¿Son los que están por debajo del dueño o del CEO? ¿Son los gerentes, o los Jefes?

Las empresas, en su inmensa mayoría son suficientemente pequeñas como para no tener que plantearse tanta dificultad. Sin embargo en cualquier organización hay una tendencia a querer concentrar el poder y eso ocurre desde luego arriba de la piramide. De esta manera se deja afuera a personas que podrían dar información importante para definir estrategias.

De todas maneras esto no puede ir a contrapelo del estilo habitual. En una organización donde no se da participación a los gerentes, llamarlos de pronto para que opinen sobre estrategias resultara extraño e incomprensible. Lo mismo ocurre en cualquier otro nivel. Es decir que donde haya participación conviene mantener abiertos los canales también en el tema de estrategias y donde no haya participación es mejor dejarlo así y saber que se puede estar caminando hacia una roca desconocida.

Si visión es querer ser ético, si es querer tener el mejor servicio en transporte, si es querer ser el segundo productor de lámparas eléctricas, si es querer motivar al personal para que cumpla los objetivos, si es querer cumplir con la ley, si es querer tener el mejor equipo de ventas de automotores, si es querer ser la empresa más grande en el país... el análisis de las deficiencias nos mostraran Cuáles son las brechas.

Para cubrir esas brechas el primer mejor análisis es el SWOT, es decir el análisis de nuestras fuerzas y debilidades y respecto del entorno de las amenazas y de las oportunidades que nos propone. Es nuestra base de partida y si no somos suficientemente duros y honestos con nosotros mismos, todo lo demás será tan falso cuanto débiles y condescendientes hayamos sido en este análisis.

John Hunter, senior VP de Coca Cola, dice que se reúne cada año y que se plantean que es lo que va a cambiar en uno y tres años en términos de consumidor, del mercado, del entorno, de los competidores. Revisamos todo esto, dice, y nos preguntamos, donde necesitamos estar dentro de tres años y que tenemos que hacer para estar allí. Esta reunión se repite con el CEO, Goizueta y sus VP.

Se puede utilizar la teoría de juegos, el modelo de proyecto de comportamiento, análisis de toma de riesgo, teorías de toma de decisiones y para estas y otras técnicas hay unos a favor y otros en contra.

Siempre lo más importante será la información precisa que tengamos de nuestra situación y la de nuestra competencia y el entorno con bases objetivas, a través de los estudios que tengamos que hacer y luego con estos datos, ser duros y no complacientes con nosotros mismos.

El ejemplo que hemos puesto de Coca-Cola, se puede repetir por decenas de miles. Nos muestra solamente que empresas de mucha envergadura y con larga tradición managerial, aplican los elementos básicos suficientes, con los Cuáles trabajan eficazmente.



## ***OBJETIVOS***

Hemos descrito nuestro sueño, hemos visto cuan lejos está de nuestra realidad y hemos delineado los cómo, los caminos por los que pensamos llegar o cuanto menos acercarnos a ese sueño. Ahora tenemos que establecer las etapas que caminaremos para llegar a la meta.

El objetivo es algo que nos proponemos alcanzar como parte de nuestra escalada a la cumbre. Por esto puede ser por más de un año pero no por siempre. Por siempre es la visión, por periodos tan largos cuanto convenga son las estrategias; los objetivos son por periodos intermedios de 3 o 5 años.

Un objetivo debe tener pocos ítems, pero estos deben ser claros. Si tiene muchos datos se hace pesado para toda la organización y se tiende a evitar hacerlos, con razón; si por otra parte no contiene estos datos mínimos, resulta inútil o más bien conflictivo, lo que dificulta la operación en vez de facilitarla.

Si por otra parte no se hacen objetivos, los acuerdos en materia de estrategia serán llevados a cabo por cada uno de diferentes maneras aunque respetando el fondo de la cuestión, pero produciendo malentendidos en terceros que verán actitudes que pueden ser interpretadas de distinta manera o produciendo conflictos internos ya que el otro considera que esa era una acción que debía hacer el o que debía ser hecha con algún enfoque diferente.

Los objetivos se fijan por quien suele establecer las acciones que se llevaran a cabo. Esto significa que cada uno puede establecer sus objetivos, que los establece el grupo superior, que los establece cada grupo gerencial con la aprobación del director, etc.

Un objetivo es alcanzar el 12% de mercado, disminuir la rotación del personal un 50%, eliminar los problemas con las autoridades por la polución, etc. La cuestión es que no se espera que se cumpla en el año, sino que se cumpla en el periodo de planificación es decir 3 o 5 años.

Una parte de estos será el plan de acción del año. Por ejemplo, alcanzar el 10% de mercado, disminuir la rotación del personal un 20%, nada respecto de la polución, porque recién lo haremos en el segundo año de planificación.

Los objetivos trienales o quinquenales no están para ser alcanzados de inmediato. Deben ser elaborados con la intención de que sea acciones sucesivas y cada año mejoraremos algunos, alcanzaremos otros, dejaremos algunos sin tocar y cada año renovaremos la lista de nuestros objetivos.



# *ORGANIZACIÓN*

Solamente a partir del momento en que el manager tiene en claro que quiere hacer puede definir como hacerlo y puede definir que necesita para hacerlo. Muchas veces este proceso se hace al revés. Muchas veces el manager se encuentra ya con una organización y la acepta sin cuestionarla. Muchas veces se encuentra con graves limitaciones para poder conformar la organización que quiere.

Pero en cualquier caso, la realidad excede siempre las excusas y las explicaciones y si contamos con una organización que este diseñada adecuadamente para lograr los objetivos será más probable que consigamos esos objetivos y que los consigamos a un costo menor y con menos conflicto que si la organización con que contamos no es la adecuada.

Y cuando se dicen estas cosas muchos manager tienden a pensar que es cierto y que lo que ellos necesitarían es más gente. Y no es esto a lo que nos referimos. Lo que es más, muchas veces lo que se necesita es menos gente.

Pero veamos los tipos de organización que el hombre ha inventado hasta ahora. El hombre ha inventado la organización funcional, es decir aquella en que cada uno o cada grupo cumplen ciertas funciones. Así en la empresa serian Producción, Finanzas, etc. Esta es una organización claramente jerárquica.

Sloan fue quien en la década del 20 ideó la organización divisional, donde cada manager tiene un negocio independiente de los demás. Esta es una extensión de la idea de territorialidad que Sloan también aplica y que usaban los Imperios. Lo que hace Sloan no es

llevarlo solamente al tema del negocio, sino además darle una independencia mayor de la que había contado nadie antes en la organización empresaria.

Además se hace necesaria la organización central, un grupo de expertos que tratan las funciones generales de la empresa, tales como la políticas de finanzas, recursos humanos, relaciones institucionales, etc. Estos grupos se convierten en ocasiones en verdaderas empresas que controlan y mortifican a los hombres de negocio.

En la década del 50 se pone en marcha la organización matricial, en la que personas de diferentes sectores se reúnen alrededor de un proyecto, pudiendo ocurrir que el líder del grupo sea una persona del mismo o mayor nivel que otros que conforman la matriz. Aquí, por primera vez, el proyecto supera la organización y la rompe.

Como un subproducto de esta innovación apareció con más fuerza el tema del trabajo en equipo, donde ni siquiera hay un líder. También se comenzó a hablar de liderazgo situacional. Es decir que la organización rígidamente jerárquica anterior comienza a mostrarse demasiado dura para los tiempos que corren y se insertan nuevos principios para lograr esa flexibilidad.

Se ha hablado de muchas otras formas, como por ejemplo la adhocracia, que es una forma de organización en que se trabaja por procesos y no por jerarquía, donde los distintos grupos desarrollan diferentes actividades, lo que sería una forma poco definida de pensamiento matricial en cuanto a que rompe la organización clásica y centra la cuestión en el proceso.

Sin embargo la inmensa mayoría de las empresas seguirán trabajando sobre la base de las funciones, las divisiones y las matrices, con las variantes que se les puedan agregar.

La cuestión es cuál es la mejor organización. Existe una tendencia que todavía no hemos podido revertir que dice que lo último es lo mejor, porque es la última palabra del progreso. Si así fuera el ser humano sería perfecto después de tantos siglos de agregar modificaciones positivas.

Y como no somos perfectos debemos pensar que no todo cambio significa mejora y menos podemos aun pensar que todos los que nos precedieron eran tontos que hacían cosas mal pero nosotros estamos en un estadio superior donde no cometemos errores sino que mejoramos permanentemente.

Esta fue la ideología de los norteamericanos hasta Vietnam, la idea del progreso continuo que aunque ya no se enuncia más, ha quedado como un sustrato, un implícito cultural que hace que miremos como más conveniente lo último, en vez de mirarlo simplemente como algo más en el espectro de las propuestas, algo que tiene el inconveniente de que no ha sido probado todavía.

Es decir que el manager es quien decide de una u otra manera la organización que va a tener y esa organización estará limitada por las cuestiones que el entorno le impida conformar. Pero esa será parte de su carga.

Lo que estamos diciendo es que no hay una organización mejor que otra. Cada organización es buena para una cierta situación, donde se reúne el territorio a cubrir, el monto del negocio, el tipo de negocio y la cultura organizacional, donde las características del capital influyen de manera importante.

Un estudio realizado hace unos años, mostraba como las empresas tenían una cultura más homogénea entre sí que con los países en los que estaban. Así General Motors o Ford, tenían una cultura más homogénea entre la casa central y las afiliadas que la que tenía la casa central con su entorno, o las afiliadas con su entorno. Esto influye claramente el tipo de organización que se adoptara.

Sin embargo hay algunos elementos que se pueden dar como convenientes en cualquier organización. El primero es la adecuación a la conveniencia de la libertad de acción y la claridad. Teniendo los objetivos claros en un proceso como el descrito anteriormente, es más fácil delegar con claridad que seguir teniendo la delegación imprecisa y el aliento del supervisor en la nuca. Esto es además conveniente para lograr más involucración de la gente, más desarrollo, más entusiasmo. Los puestos pequeños producen personas rígidas del tamaño del puesto.

Pero por más que se habla de delegación, casi nunca la he visto trabajar adecuadamente. Parecería que los hombres tenemos un miedo fundamental a permitir que otra persona haga algo por lo que seremos responsables. Para esto hay que tener confianza en el otro y espaldas anchas para recibir las recriminaciones por lo que el otro haya hecho mal. Pero también se reciben cosas bien hechas y felicitaciones por lo que el otro ha hecho bien.

Esta última parte sin embargo es menos vista que la anterior. Y por esto los manager no delegan bien. No dejan de delegar, porque no

bien se le encarga a otro que haga algo ya estamos delegando, pero no se suele delegar bien, porque delegar bien significa establecer claramente el territorio del otro, lo que me reservo, lo que espero y cuando lo veremos. Estos acuerdos deben ser previos a salir al campo y no convertirse en discusiones posteriores. Además la delegación debe mantenerse y no ser un papel de saca y pon según el día o el ánimo del jefe.

Para que todo esto funcione la única manera que he visto que asegura su funcionamiento es el estado de necesidad. Es decir, cuando el jefe está tan ocupado que no tiene tiempo para estar mirando por encima del hombro del empleado, cuando está tan ocupado que tiene que acordar claramente que se va a hacer, cuando está tan ocupado que establece los términos de autoridad, cuando está tan ocupado que determina los momentos de control gerencial, o sea, cuando está tan ocupado.

¿Y cómo se hace para que un manager esté tan ocupado? Hay muchas fórmulas que se han enunciado pero hay una sola que he visto que lograba su meta: tener muchas personas reportando directamente a él.

En una época se habló de que a cada persona no podían reportar más de cuatro; luego se gastaron muchas páginas para defender el número ideal de 6, luego de 8. La verdad es que no hay número ideal. He tenido casos de un supervisor teniendo 50 operarios o aun 70 operarios trabajando para él. Obviamente no podía estar todo el tiempo con ellos. Pero esto les permitía hacer su trabajo en libertad, cumplir con los estándares y planes, solucionar entre pares los problemas.

En el caso de managers he visto catorce gerentes reportando a uno y más en casos de empleado administrativos. Y funcionando muy bien. ¿Por qué? Básicamente porque es tanto lo que tiene bajo su poder el manager-jefe que tiene obligatoriamente que hacer un buen trabajo estratégico, una buena tarea de planificación, con buenos planes de acción, con una delegación de poder clara, con límites determinados y tiempos de control predeterminados. Y desde el momento de planificación hasta el de control cada uno trabaja en lo suyo, sin que el supervisor se inmiscuya.

Esto produce la delegación necesaria que es uno de los elementos de organización que es universal y fundamental para la mayor eficacia de la empresa.

Así pues:

El nivel de delegación será el que determinara la agilidad de la organización

Y para ello conviene tener una delegación amplia. Esa delegación amplia se basa en los siguientes puntos:

#### Claridad en la definición de los territorios

El problema de la delegación es en primer lugar el que señalamos en la necesidad de contar con territorios bien definidos. Esto no es rigidez, sino acuerdos sucesivos desde la cuspide de como se reparte el poder. Así cada uno puede dedicarse a los asuntos de la empresa y no a defenderse o atacar dentro de la empresa: las personas tenemos una cantidad de energia que es limitada, la que pongamos en una cosa no podremos ponerla en otra, la que pongamos en nuestras luchas internas por el poder no la estaremos poniendo en pro de los objetivos de la empresa.

#### Inducción sucesiva en la función

Esto supone que al llegar alguien a un puesto se vea con el cual será su función y cuanta ira tomando en sucesivas etapas, que pueden ser cuestión de horas o de meses, según el nivel y la complejidad del puesto. Una vez que se considera que está haciendo bien esa tarea se le suma otra u otras y así sucesivamente. Las formas actuales de transferencia de poder son caóticas y conflictivas y siempre suponen una gran pérdida de energía-empresa hasta que la persona se maneja más o menos bien en su puesto.

#### Mantenimiento de la delegación

Acotado el territorio y transferida la función, definido el poder que se trasfiere, hay que mantener estos términos. La delegación solo se puede suspender en caso de crisis y esto es un hecho excepcional. Es decir que en la mayoría de los puestos por la mayoría de los tiempos no ocurrirá. Cuando ocurra hay que hacerlo saber concretamente, tanto la

suspensión de la delegación cuanto las causas por las que se hace. No mantener la delegación significa que nuestra gente nunca sabra que puede hacer y que no puede hacer y nos preguntara todo el tiempo. Por eso el limite está en aquellas cosa que puede hacer sin preguntar ni hacerle saber antes a su supervisor, porque cuando saca la cabeza y anuncia que va a hacer algo el que autoriza y se responsabiliza es ya el supervisor y no el supervisado.

### Establecimiento de un sistema claro de premios y castigos

No se puede hacer un Código de ética y un Código penal. Pero hay cosas que se pueden adelantar. Por ejemplo yo siempre advertí que no quería sorpresas gerenciales, es decir que de pronto me vinieran con un hecho que sabían hacia tiempo, que era previsible o que estaban haciendo y andaba mal. Eso era mucho peor que hacer mal algo, porque atentaba contra mi confianza. Así es como tuve muy pocas sorpresas gerenciales. La evaluación de desempeño nos abre el camino para que podamos discutir estos temas y podamos demostrar con actos más explícitos que nuestros gestos cotidianos Cuáles son los premios y los castigos.

La delegación es un tema de

### Confianza y de Imperialismo

No es en balde que los supervisores pongan como defensa a la delegación el hecho de que los supervisados no están preparados tecnica o psicológicamente para tomar la delegación que ellos dicen querer darles; ni es en balde que los supervisados se quejen de que la delegación que reciben es incierta, se corta cada dos por tres o se niega.

Si pensamos que delegar es ser responsable por las acciones que tomara un tercero, esto no es en balde y no nos parece inhumano creer que las personas deben defenderse de delegar, porque es uno de los actos de mayor confianza que las personas debemos dar. En realidad somos responsables solamente por los actos de nuestros hijos y esto cuando son pequeños, pero estos no son nuestros hijos ni son pequeños y nuestra relación con nuestros hijos es desde todo punto de vista diferente que la relación que podamos tener con un supervisado.

En esta situación, darle nuestro poder a otro para que haga algo por lo que nos puede costar un dolor de cabeza o peor, nos parece demasiado riesgo. Este es el problema de fondo de la delegación. Y por esto hay que establecer la delegación por etapas, para que el supervisor pueda desarrollar confianza en lo que hace el supervisado.

La delegación es una cuestión sucesiva porque la confianza es una cuestión sucesiva y es un asunto tan conflictivo porque no se lo trata de esta manera, sino de golpe. Hay que mover la frontera sucesivamente.

Y cuando decimos que dejamos los asuntos a decisión del supervisado es porque no queremos enterarnos hasta que no se haya llevado a cabo. No queremos que saquen la cabeza y nos digan que van a hacer tal o cual cosa que esta bajo su decisión.

El otro elemento es el imperialismo: si manejamos bien la delegación tendremos más gente haciendo cosas para nosotros en la empresa. Si dos personas reportan a nosotros tendremos cuatro manos más. Pero si son catorce tendremos veintiocho manos más. Y seamos conscientes que quienes reportan a nuestros supervisados ya no reportan a nosotros, sino a ellos y eso no es exactamente lo mismo.

Estamos atravesando una época en que el ataque a la jerarquía se ha exacerbado entre los teóricos de EEUU. Esto empezó en la década de los 60 y la lucha continúa. Entonces se dicen barbaridades como que no debe de haber descripciones de tareas o evaluación de desempeño. Iremos paso a paso, pero el manager es el responsable por organizar a las personas que trabajan para él, debe determinar qué es lo que cada una de ellas tomara del poder que le ha sido otorgado a el y esto es ineludible y bastante claro como para que no haya que argumentar demasiado sobre ello. Podrá hacerlo conversando con los demás sobre como seria mejor, podrá adoptar la idea de un tercero, pero solamente el es responsable por organizar y por la organización que se haga y los resultados que se obtengan con ella.

Puede ser que el manager tenga que decidir la organizar antes de que hayan personas en el sector. Tendra que hacerlo como mejor le parezca y buscara luego las personas para ocupar los puestos y les dira que es lo que espera de ellas. Esta es la descripción de la tarea y la base del sistema de premios y castigos.

Habitualmente el manager llegará a un lugar que ya esta organizado de cierta manera y está lleno de gente. El manager en este

caso está aceptando lo que otro ha organizado y las personas que otro ha seleccionado, pero en ningún caso puede abdicar de su poder. Podrá dejarlo como esta o podrá cambiarlo, pero en todo caso no podrá decir que no es problema suyo. Haga lo que haga esa es su decisión y es responsable por ella, plenamente. Sino no está cumpliendo con esas cuatro tareas de Jacques -elegir, organizar, evaluar, cambiar-, sin las Cuáles no hay manager sino simplemente una persona que hace lo que le dicen que debe hacer.



## *PLANES DE ACCIÓN*

Establecidas la visión, las deficiencias, las estrategias, los objetivos y la organización con que buscaremos cumplirlos, hay que hacer cada año los planes de acción que permitan repartir las tareas necesarias para cumplir efectivamente los objetivos. Lo contrario es dejar todo lo hecho hasta ese momento en el aire. Quizá se cumpla, quizá no. Lo que es seguro es que no estaremos haciendo ningún esfuerzo de coordinación para que ocurra.

Para que haya plan de acción deben darse los siguientes elementos mínimos:

Breve descripción de la acción a tomar  
Responsable por ella  
Tiempo en que debe ocurrir  
Otros sectores involucrados  
Forma de medición  
Todo, por escrito

Se pueden establecer un código de prioridades o de importancia del objetivo y otras muchas variables o indicadores, pero no son los esenciales.

Es esencial que en la hoja de planes de acción de una persona, se describa la acción por la que será responsable. Es esencial que se establezcan los tiempos en que estas acciones deberán cumplirse y los tiempos en que se harán revisiones de adelanto.

Estas fechas de los planes de acción están siempre dentro de los tiempos del balance de la empresa, es el plan para ese año, la parte del objetivo que se pretende alcanzar en ese periodo. Si excede el año es un objetivo de la planificación, no un plan de acción.

La determinación de otros sectores involucrados y la coordinación con ellos, es básica para que un objetivo se pueda cumplir. Si no, surgen después las frases típicas; "Marketing no me dio el dato", "Deposito no me dio espacio", "Producción no me dio el costo". El otro no le dio o no hizo algo que era imprescindible para el cumplimiento del objetivo. En el pasado se suponía que esto debería darse en tiempo y forma; hoy día se supone que es parte de la responsabilidad del proveedor interno. Pero si tenemos un plan de acción, es bueno que acordemos antes de lanzarnos a cumplirlo.

Curiosamente hay una tendencia a que no existan planes de acción o a que estos sean orales. La razón para ello es probablemente una conjunción de tres elementos:

El MBO fue una pesada carga para los gerentes que terminaron por evadirlo.

La influencia japonesa se supone que excluía el plan de acción y que eran metas que el equipo se ponía, viejo tema que Likert desarrolló en la década del 60 y que produjo la reacción pro-responsabilidad-individual de la década del 70. Después supimos que los japoneses usaban el hoshin, que es un complejo sistema de objetivos y planes de acción. Pero esto era muy complicado para vender y se dejó de lado.

La tendencia personal a no dejar por escrito un compromiso de cumplimiento si se puede dejar solamente conversado.

Lo concreto es que el plan de acción individual se ha dejado a un costado, aunque se sigan fijando objetivos y estrategias. En una encuesta realizada hace poco entre más de 300 empresas, el 50% decía tener planes de acción, con la característica de que eran orales. No hay que redundar mucho en esto, ya que es obvio que el plan de acción oral es ideal para que se produzcan los malentendidos habituales.

Si no hay escritura no hay plan de acción; si se hace pesado y largo será evitado y fracasará; si no tiene tiempos es una manifestación de deseos; si no comunica a los que deben colaborar para cumplirlo es una caja de sorpresas.

Seamos conscientes sin embargo que los planes de acción nos permiten tener presupuestos claros y adecuados a las acciones que

tomaremos y este es un efecto que nos permite alcanzar una claridad económica y financiera fundamental que no se da de otra manera, por más que nos hagamos la ilusión de que es así.

Los planes de acción han sido atacados por su individualismo en una época en que los equipos parecen tener preeminencia. Sin entrar a la consideración de este tema que no es el lugar donde tratarlo, hay que distinguir entre individualismo y responsabilidad individual para advertir que no hay nada en contra de los trabajos en equipo por el hecho de que se fijen planes de acción donde cada individuo se responsabiliza por algo.

Los equipos de fábrica son quizá uno de los pocos que si están bien constituidos no distinguirían entre el resultado del equipo y el individual. Y sin embargo la evaluación de desempeño no siempre se llega a unificar evaluando todo el equipo y no sus componentes, lo que no deja de ser una contradicción. Esta contradicción está enraizada no solamente en la tradición individualista sino también en el hecho de que no se puede evaluar un equipo a menos que se le de la fuerza punitiva al mismo grupo si alguno de los miembros no cumple su trabajo, lo cual es harto delicado.

En general y para no complicar la cuestión inútilmente podemos resumir la cuestión diciendo que un plan de acción es la conversión del objetivo de empresa en la personalización de quien hará esa parte y esa persona puede decidir hacerlo solo, en equipo, o de la manera que le parezca más oportuna.

Lo importante es que exista, para lo cual el plan de acción debe tener otra virtud en la que queremos insistir: simplicidad y flexibilidad. Un formulario de plan de acción debe ser muy corto y sencillo, debe ser flexible al tratarse permanentemente, al desarrollarse las cuestiones y al ser escrito permite que en ese mismo papel se hagan las anotaciones de las revisiones y de los acuerdos sucesivos, porque la vida no es rígida y esquemática y al final del periodo estará en esa hoja la historia del año.

El plan de acción es una herramienta gerencial de gran utilidad y produce algo que es casi imposible conseguir sin él: alineamiento. La determinación de los planes sucesivos en la línea organizacional hacia el objetivo de que se trate, hace que haya una dirección clara de que se va a hacer y esto es alineamiento y evita muchas pérdidas de energía. El alineamiento es uno de los efectos más buscados en las empresas,

llamándolo por este nombre o por otro, y los planes de acción nos aseguran que hay un alineamiento de los distintos niveles, grupos y personas para cumplir con los objetivos que dentro de las estrategias nos permitirán cerrar las brechas hacia la empresa que hemos visualizado.

## *CONTROL*

Para la mayoría de las personas los controles que se hacen en las empresas son "naturales", es "lo que se debe hacer". Sin embargo no es así. Los controles que se hacen en las empresas se hacen por ciertas cosas que veremos y veremos también como muchos de ellos son puramente costosos.

En la empresa hay dos tipos de controles: los controles gerenciales y los controles generales. Para todos nosotros es natural que un gerente le pregunte a su subordinado como anda tal o cual asunto; para todos nosotros es normal que haya un control de entrada o de salida. Así podríamos enumerar una enorme cantidad de controles que se hacen en cada parte del proceso para comprobar que el punto anterior de ese proceso cumplió con lo que debía. Este "debía" es tanto lo que convenía al producto que se estaba haciendo cuanto a la confianza que se tiene al empleado.

Las cosas no eran así antes del siglo XV. Fue Calvino quien puso algunas semillas que son fundamentales para nuestro tiempo. Las más importantes a mi criterio fueron dos al partir de la base de que el hombre era por naturaleza malo.

Por una parte esto suponía que el hombre debía esforzarse permanentemente, porque cada vez que no se estuviera esforzando haría cosas malas, cosas en consonancia con su naturaleza de maldad. Esto produjo el privilegio del esfuerzo. En las sociedades calvinistas y en aquellas que influyó, el esfuerzo estaba por encima de la bondad, de la eficacia o de cualquier otro concepto, porque estas devenían necesariamente del esfuerzo. El esfuerzo era el que lograba que la gente

hiciera cosas buenas, porque sin el esfuerzo previo solo habría maldad y caos.

Así se pudo producir la Revolución Industrial, porque la produjeron personas que se esforzaron y lograron resultados por ese esfuerzo y este hecho fue valorado y significado por las sociedades pro-calvinistas en que se produjo. Los mismos hechos en una sociedad cristiana previa o diferente no hubieran producido el mismo efecto, como que la Edad Media está plagada de inventos que no se desarrollaron porque no había interés en el esfuerzo por el esfuerzo mismo, sino que sus habitantes estaban dirigidos hacia la salvación, lo que no es lo mismo. Por esto la Revolución Industrial se produce en pueblos pro-calvinistas, donde el esfuerzo es el merito primero.

Por otra parte el calvinismo produjo la desconfianza y el control. El hombre nunca había sido perfecto antes de Calvino, pero hacia cosas buenas y malas y se consideraba que aunque naturalmente bueno era capaz de los excesos de la Historia. Había que defenderse con algunos controles, pero estos eran pocos y de menor importancia. Calvino en cambio produce la desconfianza como base: el hombre es malo por naturaleza, por lo tanto debe ser controlado porque si bien yo se que soy bueno porque me esfuerzo se que el otro es malo y no se si se esfuerza lo suficiente. Por lo tanto tengo que controlarlo.

La otra razón para el control empresario nace de la organización que imita. Cuando nacen las empresas hay básicamente dos tipos de organizaciones conocidas: la iglesia y el ejército. Aquella tenía y tiene una organización amplia de puestos muy amplios y pocos niveles de mucha responsabilidad cada uno; el ejército en cambio tiene puestos pequeños, muy cercanos unos de otros y de poco campo de poder. De hecho el campo total de la Iglesia es mucho mayor que el de un ejército y un ejército tiene muchos más niveles que una Iglesia (alrededor de 12 niveles contra 4 de la Iglesia). Esto no era un capricho ni una ineficacia sino que se debía al objetivo que seguían ambas organizaciones.

Mientras la Iglesia tenía por objetivo el más allá y tenía mucho tiempo para cada cosa, el ejército requería una muy estrecha manera de comunicarse, muy precisa, para que cuando se diera cada orden en batalla, fuera rápida y eficazmente cumplida. Esto suponía una manera de entrenamiento diferente, una amplitud de entrenamiento distinta, una carrera diferente pero en ambos casos fuertes lazos de pertenencia.

Cuando la empresa nació en el siglo pasado lo hizo imitando el

modelo militar y no el modelo eclesiástico. Y lo hizo por razones ideológicas y no operativas. Como los que mandaban creían en la maldad del hombre creían que había que controlarlos, porque sino destruirían la fabrica -la mayoría de ellos eran productores que vendían y no al revés.- Para lograr este resultado requerían que cada persona estuviera muy acotada y bien controlada y luego este era a su vez controlado por otro. De hecho se crearon organizaciones de ocho o diez niveles para grupos de menos de mil personas, lo que en los hechos era más estrecho aun que el ejército, con la diferencia fundamental de que mientras el ejercito edificaba esas organizaciones por razones de necesidad de comunicación precisa en momentos en que se jugaba la vida, la empresa lo hacía solamente por razones de desconfianza.

De hecho hoy estamos cambiando hacia modelos más amplios, donde con tres niveles se puede trabajar en una fábrica de quinientas o más personas. De hecho la mayoría de los controles no sirven más que para crear burocracia, porque la calidad es una responsabilidad del que hace cada cosa, porque la entrada o la salida es una responsabilidad del que entra o sale, porque los controles no han disminuido los robos ni los fraudes y porque los controles han logrado, eso si, el crecimiento de un fuerte sentimiento contra la empresa que se muestra tan desconfiada, cuando al mismo tiempo quiere conseguir que las personas se involucren, estén motivadas y quieran lograr buenos resultados. Es evidente que ambos objetivos son contradictorios y si los controles obedecieran a principios más sólidos, estaríamos de acuerdo en que habría que enfocar toda la cuestión de otra manera, pero siendo que los controles son el resultado de una posición religiosa y filosofica que es una entre cientos, nos parece que no es la mejor manera de relacionarse con los demás.

El control debe ser gerencial, no importa el control general y en la medida en que los supervisores sepan y puedan aflojar estos controles verán que los operarios no necesitan reloj para entrar y que encuentran muchas maneras de robar sin ser manoseados.

Advirtamos asimismo que esta propuesta no es nada fácil. Y no lo es porque por un lado la gente de Recursos Humanos pierde poder aparente cuando se eliminan los controles y porque tanto ellos cuanto los demás supervisores han sido criados en la convicción de esta desconfianza y por lo tanto el empezar de pronto a permitir al otro hacer por si mismo, produce una indudable cosquilla en la boca del

estomago. Pero el mundo no es de los que se arredran. Quiero dejar constancia que este cambio lo llevamos adelante en Union Carbide Argentina en 1981 con excelente resultado (El caso Union Carbide -1990)

El control gerencial no es cualquier control. El control gerencial es el del acuerdo sobre los tiempos de revisión de objetivos o de cumplimiento de tareas. Cuando algo debe estar, debe estar; si no se pudo cumplir hay que avisar con tiempo suficiente para poder reprogramar, rearmar, avisar a los niveles superiores y sobre todo evitar las llamadas "sorpresas gerenciales". Un gerente tiene el derecho a dormir tranquilo sabiendo que si hay algún problema sus subordinados se lo harán saber con tiempo suficiente; un gerente tiene derecho a dormir tranquilo sabiendo que si está previsto que tal informe estará el día 2, ese día será presentado en forma; un gerente tiene derecho a dormir tranquilo sabiendo que si el día 23 se va a revisar el avance de tal objetivo, ese día el objetivo estará en el estado en que se había acordado. Esto es control gerencial y el subordinado que no lo entiende así no está cumpliendo con su pacto de delegación y habrá que hacer algo al respecto, y ese algo no es tanto retirarle la delegación para acumular más tarea en el jefe sino reentrenarlo, ayudarlo y transferirlo sucesivamente si no cumple.

Por su parte el gerente que ha acordado que algo estará sobre su mesa el día 2, no tiene que molestar a su gente preguntando cómo va el proyecto. El proyecto anda bien y no es asunto suyo meterse en cada detalle. Lo acordado esta acordado y debe esperar tranquilo al día 2, porque ese día tendrá lo que se había acordado.

Todo esto es muy simple. La velocidad de los acontecimientos actuales no cambian en absoluto estos hechos, podrán cambiar los plazos, pero no modifican los principios. Pero los supervisores son ansiosos y se meten en la tarea que han encargado y los supervisados se desganar y terminan explotando la ansiedad de su jefe y acostumbrándose a "vivir tranquilos" con ese pesado que les ha tocado en suerte, lo que logran involucrándolo en todo.

Así pues control gerencial es el control de cumplimiento de los tiempos y de los presupuestos, es el acuerdo de supervisor y supervisado para el avance en los planes de acción es el control de mayor valor, el control de la operación y para la mejora de la operación.



## *MOTIVACIÓN*

Nada de lo anterior se puede hacer si no existe motivación para hacerlo, es decir si no se tienen motivos para hacerlo, ya que esto es la motivación, el motivo para hacer algo. Debe de haber una persona y luego más dispuestas a dedicar su tiempo y sus energías al logro de esa meta, ese ideal que se han propuesto o que comparten.

En las empresas habitualmente no se tiene ningún ideal común ni se entra a la empresa para compartir el ideal de su CEO, de su chairman o de su fundador. Cada uno tiene sus motivos y estos parecen encajar suficientemente en la empresa como para aceptar ingresar a ella y para seguir en ella hasta que deje de ocurrir esta concomitancia básica.

La motivación supone así tres problemas que están íntimamente ligados pero que son diferentes. Estos son:

La motivación de las personas en general

La motivación del manager

Las maneras en que el manager podrá motivar a las personas lo cual es la clave de la cuestión, siendo los otros dos asuntos la base a través de la cual deberíamos poder llegar a ciertas conclusiones en esta última cuestión central.

Cuando hablando de visión o de estrategias decíamos que el manager se reuniría o no con su gente o que o haría según su estilo habitual, nos referíamos a ese último punto, ya que según lo resuelva el manager, así también desarrollará los mecanismos para elaborar sus estrategias, sus análisis, sus objetivos y planes. Hay que ser consciente por otra parte, que si no podemos dar una

solución efectiva a esta cuestión de la motivación, no hay empresa; que las personas son las que nos van a definir en medio de la incertidumbre en que vivimos, la posibilidad de sobrevivir y de crecer. Las reglamentaciones, la competencia, las finanzas, no serán diferentes, pero serán otras en tanto que sean combatidas y explotadas adecuadamente o con desgano, con creatividad y entusiasmo o con resentimiento.

A lo largo de los tiempos, la motivación de las personas no fue una cuestión muy importante en el comercio. Esclavos y taylorizados estaban atados a un régimen y/o a una tecnología elemental que los mandaba. Terminado el tiempo de Taylor, la acción de las personas en nuestras empresas más pequeñas y con puestos más independientes, resulta fundamental. Ahora es cierto efectivamente que las personas motivadas establecen una diferencia que se hace notar.

## *LOS MOTIVOS DE LAS PERSONAS*

Los motivos de las personas nacen de sus necesidades. Si analizamos las necesidades básicas de las personas encontraremos que son, en común, las siguientes:

VIVIR  
HACER  
CRECER  
TENER  
PERTENECER  
TENER SEGURIDAD  
TENER RECONOCIMIENTO  
TRASCENDER

En qué forma llegamos a estas conclusiones lo hemos transferido al Anexo que puede usted leer, porque creemos que es importante y porque creemos que dentro del texto general podría desequilibrarlo, distrayéndonos de nuestro camino.

Cada una de estas necesidades puede o no ser cubierta por las empresas. Algunas lo son grandemente, como la posibilidad de hacer o de tener, otras cada vez menos, como pertenecer.

Lo importante es advertir que estas necesidades existen independientemente de la empresa y que la empresa puede hacer algunas cosas respecto de ellas y no puede hacer respecto de estas mismas o de otras, lo que no significa que la necesidad de la persona haya desaparecido.

Es decir que la persona es previa a la empresa y llega como tal con un bagaje de elementos que hay que tomar en cuenta, para ayudarlos o para despreciarlos, para saciarlos o para destruirlos, pero si no somos conscientes de lo que hacemos podemos producir conflictos sin darnos cuenta y sin querer.

La relación entre estas necesidades y los elementos con que cuenta la empresa para satisfacerlos y hacerlo eventualmente en su propio beneficio, se muestran en el cuadro de la página siguiente.

Tengamos en cuenta que estas necesidades están impulsadas por esa energía que somos y que en la base de esta hay instintos, como el de la supervivencia, el sexual, el hambre y hay sentimientos básicos que son el amor y sus derivados, el odio y sus derivados, en especial los celos y la envidia y el miedo.

Cada vez que estemos hablando de alguna necesidad estaremos hablando de algunos de estos instintos y de algunos de estos sentimientos básicos.

Lo que decimos en nuestro Anexo es que hay una Paradoja Básica que es el hecho de que somos la única Energía que sabe que va a morir. Todas las demás o no lo saben, como la electricidad o los perros o no mueren, como los ángeles o Dios. Esta tensión es terrible y es la que nos hace soportar todo lo que enumera Hamlet y más aun y al mismo tiempo es la que nos impulsa a dejar marcas de nuestro pasaje por la vida, desde tener hijos hasta conquistar imperios. Para cada uno es diferente esa necesidad y raramente se tiene conciencia de ella. Pero esto no significa que no esté empujándonos por detrás a alcanzar metas que consideramos de trascendencia, metas por las que podremos ser recordados.

# ***NECESIDADES DE LAS PERSONAS***

## *QUE SUPONEN*

## *LA EMPRESA*

		<b>QUE PUEDE</b>	<b>QUE NO</b>
		<b>HACER</b>	
<b>VIVIR</b>	satisfacción de instintos y sentimientos básicos	nada importante	
<b>HACER</b>	estar en movimiento con objetivos	dar trabajo descripción de tareas	
<b>CRECER</b>	desarrollarse	entrenamiento rotación	
<b>TENER</b>	posesión	poder  participación delegación	
<b>PERTENECER</b>	ser parte	signos	
<b>TENER SEGURIDAD</b>	estar seguro	seguridad parcial con ev. de desempeño	seguridad total
<b>TENER RECONOCIMIENTO</b>	ser reconocido	signos de reconocimiento	reconocimiento "per se"
<b>TRASCENDER</b>	permanecer	tener un proyecto motivante	



## *VII - HOY Y MAÑANA*

### *EL LIDERAZGO FUTURO*

La génesis de las ideas ha sido democratizada. La muerte del autor proclamada con tanto orgullo por los estructuralistas colaboró eficazmente al fallecimiento del héroe. Nuestro siglo es un siglo de equipos, de grupos.

Un estereotipo de individualista como Gates, nos hace saber que su compañero de colegio Paul Alien lo ayudó y reconoce a los editores de Popular Mechanics que diseñaron una computadora en la tapa de su número de enero de 1978.

Nadie quiere aparecer como que hizo algo solo. Todo el que sobresale tiene la cortesía de agradecer a una larga lista de personas que permitieron su éxito.

En realidad toda persona tuvo siempre sus antecedentes, comenzando por sus padres que le dieron vida y siguiendo por todos aquellos que habiendo alcanzado ciertas conclusiones daban base a la nueva operación. De la filosofía devenía el arte, del arte el diseño. No hubo ideas realmente nuevas en nuestro mundo después de los griegos. Sin embargo las repeticiones eran las que inspiraban cada momento determinado.

No nos olvidemos que las épocas producen tendencias que los

mismos individuos no siempre advertimos. Las ideas, las tendencias, nunca han sido una cuestión de una sola persona. La diferencia es que ahora no es elegante aparecer como el que hace la cosa. El marxismo ha privilegiado los grupos por encima de las personas, de la misma manera lo ha hecho la democracia, por más que se declame el individualismo: hay que estar de acuerdo con las organizaciones de todo tipo y el que no lo está es expulsado.

Schoeck diría que la envidia ha logrado un tanto a su favor. Dentro del grupo somos iguales y aunque digamos que somos diferentes lo somos únicamente entre los parámetros de ese grupo. Podemos llevar el pelo corto en un Banco, pero iremos con la cabeza rapada si somos skinheads.

Queremos sobresalir para conseguir reconocimiento, para alcanzar nuestros objetivos. Pero no tanto como para que sobresalir nos suponga la pérdida de pertenencia al grupo en el que estamos, porque el grupo está atento a que sigamos las reglas y si somos echados no conseguiremos ni el reconocimiento ni el objetivo. Es un delicado equilibrio.

Esta costumbre que existió en diferente medida en todos los siglos, se hace mucho mayor con la amplitud de nuestras comunicaciones porque todo es más conocido, somos muchos que conocemos mejor lo que hacen los demás y así cumplimos mejor las advertencias del grupo.

Este es el mundo en que crece el líder de mañana, el niño o joven de hoy. Este niño o joven de hoy aprende desde su primera edad a trabajar en grupo y sus posibilidades de desarrollo están íntimamente ligadas a su grado de información. Los niños de hoy tienen cuatro niveles de información: Internet, PC, TV, nada.

No dudamos del líder posible entre quienes no tienen nada; los marginados, analfabetos, producen sus líderes. Esos líderes son básicamente violentos, con un liderazgo reducido a grupos de marginales iletrados que no podrán liderar la sociedad. Solamente podrán producirle dificultades que quizá pueden dar lugar a un mayor endurecimiento del establishment pero nada más allá de eso. Recordemos que las revoluciones de masa han estado lideradas por letrados de la clase media y no por sus propios iletrados. El caso que quizá sea el más dramático de la Historia, Espartaco, fue un levantamiento que terminó al poco tiempo y en un verdadero mar de



sangre.

Los líderes nacerán de los otros tres grupos, que son los que tienen información suficiente como para adornar su carisma con los elementos propios de la época. Centraremos nuestra atención en estos grupos.

El niño de esos niveles nace en hogares de un solo padre/madre en por lo menos el 30% de los casos; otro porcentaje importante que no se conoce con exactitud queda sin padres durante el día porque ambos trabajan. Son pocos en definitiva los que están con los padre/madre durante el día. De ellos, otro porcentaje es enviado a ver TV para que no moleste.

O sea que un muy importante porcentaje de nuestros niños recibe los primeros mensajes inteligibles en forma de dibujitos y luego de palabras e imágenes de la TV. Es la televisión la que le plantea que preguntas hacer. Las preguntas a las que se habitúa son: ¿cuánto cuesta?, ¿tienes droga?, ¿te gusta esta ramera?, toma Algo (marcas llenas de imágenes).

Las preguntas no son: ¿quién sos?, ¿para qué estás aquí?, ¿quién es Dios? ¿qué es el amor?. Las preguntas ni siquiera están hechas en tono argentino sino en una mezcla exótica, pésima traducción del inglés pero que trasfiere hábitos mentales. Por ejemplo: te voy a decir algo; o sino: ¿quieres que te diga algo? Estas son formas de expresión que reproducen el esquematismo mental del estadounidense que no dice sino que primero dice que va a decir algo.

El niño recibe imágenes violentas y de muerte. Aun las escenas de sexo que el niño no comprende son, cuando se las mira con ojos neutros, escenas violentas. Dos cuerpos abrazados en el acto sexual no se diferencian para un asexuado de dos cuerpos haciendo lucha libre.

El mensaje que recibe, no solamente el, es que hay que tener, no importa si por la violencia; que el sexo es parte de este alcanzar cosas y de esta violencia; que el mundo va a los tumbos, que no hay trabajo para todos, que hay una corrupción que se muestra, pero no se muestra al corrupto condenado, que por fin se quedó con el dinero y será recibido otra vez no bien se calmen las aguas; que no hay más pertenencias y que querer pertenecer en una organización es obsoleto.

Con el tiempo pues el niño se acostumbra a que las imágenes son más importantes que las letras, que la violencia y la muerte son normales y que hay preguntas esenciales que no son las de la filosofía

universal, que no son las que nos hemos preguntado todas las generaciones anteriores, sino que son básicamente utilitaristas.

Los medios de comunicación actual establecen una especie de clonización mental con ideas esquemáticas, insertadas en la persona por el repiqueteo, en la mente de alguien sin fundamentos suficientes como son los niños.

Los medios de comunicación que le enseñaron a sentir, luego le dicen que es lo mejor: el adolescente compra ahora como propio lo que le dan los medios que le enseñaron que era lo mejor cuando era niño. Su gusto no es propio ya que el mismo que le enseñó es el que le propone que hacer.

Cuando el niño va a la escuela se acostumbra a estar con pares y bajo una autoridad diferente de aquella a que estaba habituado. La TV sigue siendo una relación que le lleva mucho tiempo y sigue viendo lo que quiere sin explicación ninguna. Juega con otros niños, lo que seguramente habrá hecho de manera esporádica en otros lugares antes.

Si el niño tiene problemas de adaptación será considerado malo o será considerado enfermo y bajo cualquiera de las dos calificaciones posibles será rectificado. En la primera a través de castigo, en la segunda a través de sico-pedagogas y sicólogas, extensión de la madre ancestral que lo convencerán de que hay que estar en el grupo y trabajar en equipo.

Logrado este resultado, el niño, que comprende mejor lo que le envía la TV, comienza a trabajar en una PC si pertenece a los grupos más informados. Se sienta en la PC y juega con decenas de juegos diferentes.

Pero las líneas de la lógica de la PC son formas de pensamiento lineal, directo, pobre. Cada cosa solo ocurre dentro de una cierta cantidad de condiciones sin las Cuáles la PC no funciona o no va hacia donde queremos.

La cualidad mayor de este adolescente es la soledad. Está solo frente a la TV, está solo frente a la PC. En "La red", la imagen de Sandra Kullog en su altílo con sus dos computadoras, manejando toda su vida desde allí, es terrible.

El niño de la TV como el de la PC es solitario. Es increíble escuchar que ahora ya no están aislados por la TV sino que pueden tener los amigos de la Internet. La Internet es útil, pero que concepto

deteriorado nos queda de la amistad si nuestro amigo es un ser que no conocemos y con el que nos comunicamos a través de una máquina! ¿Que nos queda de sensibles o de humanos?

Pero Internet nos permite que desde nuestra soledad y timidez, alguien nos tome en cuenta, nos escriba, nos informe, argumente con nosotros. No nos importa como es, porque lo que importa es que es quien nos reconoce y entonces preferimos pertenecer a Internet, porque además es un lugar seguro.

La consecuencia es esa dificultad para relacionarse con seres humanos de carne y hueso, porque no sabe como se hace y porque los tiempos de aislamiento inducen a las personas a reducirse a sí mismas, reaccionando con miedo tímido o con miedo violento cuando salen de su entorno seguro. El yo del posmodernismo es un yo debilitado.

En este entorno, matar es solo parte de uno de los juegos, es un muñeco que cae, porque la sensación de lo que es un ser humano se ha deteriorado con la síntesis de una escritura en una pantalla, de una foto que no se sabe si es la verdadera o de una voz distorsionada por la electrónica.

No nos olvidemos además que la violencia estrecha los límites de la mente produciendo una disminución de ideas y sensaciones hacia otras que son menos ideas pero más firmes, por lo menos en apariencia. Fromm decía, "el hombre inteligente es por naturaleza inseguro" y hoy estamos rodeados por personas seguras de una idea. El violento tiene pocas ideas pero claras, no tiene alternativas sino no podría ser violento, dudaría.

Y cuando el adolescente hace sus primeras incursiones en los grupos de su edad se encuentra con grupos poco contenidos, que tienen a los padres como cómplices de sus tropelías en vez de como contenedores y la única que le pone límites es la vida con su realidad. A una agresión le corresponde una contra-agresión; a todo acto un contraacto que sigue la fantasía previa o sorprende moleestamente con otra cosa.

El adolescente que adolece en medio de su crecimiento fuera de todo parametro, está ahora mucho más solo que antes. Solo frente a la TV y a la PC, solo porque sus padres están muy ocupados y esta suma de soledades sumada a su falta de conocimiento de la vida y de las incitaciones internas y externas que recibe, lo lleva a actos muchas veces irreversibles, tales como morir o matar.

Al mismo tiempo hay desempleo estructural lo que quiere decir que a uno de cada tres de estos adolescentes no les daremos trabajo, entre otras cosas porque no están preparados para muchos trabajos, sino que han sido preparados para trabajos antiguos que ya no existen, en especial en el grupo de jóvenes de la TV.

Y no nos olvidemos de los narcotraficantes que nos envenenan con nuestra amabilidad y complacencia, convirtiéndose en la industria de mayor facturación en el mundo y para lo cual, como con la explotación de niños y niñas, somos cautelosos en preservar los derechos humanos de los proxenetas y de los narcos.

En este marco social no entiendo porque nos sorprendemos de los niños asesinos que aparecen por el mundo, de la misma manera que nos llame la atención la joven edad de los delincuentes que no son solamente desempleados sino que responden también a las incitaciones del consumismo y del abandono.

Cuando Freud comenzó sus trabajos la enfermedad típica era la histeria; en estas últimas décadas ha sido -es- la depresión. Parece previsible que en los próximos años sea -¿o ya es?- la sicopatía, la falta de sentido de realidad del sicópata, una persona sin culpa, de gran pobreza emotiva, afectividad superficial, vida sexual superficial, incapacidad de introspección, conducta extravagante o desagradable aun sin provocación.

Quienes aseguran que con Internet se producirá una mayor comunicación que favorecerá la amplitud de pensamiento de las personas, están acelerando las conclusiones. Internet puede ser una fuente de intercambio mayor. Pero porque dialogo es platica, nos encontramos con un envío sucesivo de mensajes pero no con un dialogo.

Y esta disquisición no es gratuita, porque el envío sucesivo de mensajes no incluye la relación entre dos o más personas sino tan solo el envío sucesivo de mensajes. Ambas personas siguen aisladas en ese mismo autismo de "La red".

Decía Mairret que hay pocos asesinos: generalmente quien mata a alguien, un minuto antes era una persona como cualquier otra.

Los accidentes, los asesinatos, los robos que hoy tienen a adolescentes o aun niños como actores son muestra de esto. Después los padres le echan la culpa a otros porque no quieren ver su propia responsabilidad por no haber ayudado a su hijo a ser amado y a tener

limites.

Pero tímido o violento, el adolescente se integra con su miedo a su sociedad. En ese grupo podrá ser parte común o podrá tener capacidad y energía mayores que el promedio. Si tiene que discutir el liderazgo tendrá que luchar más. En todo caso tendrá que tener tanta o más violencia que los demás miembros porque todos ellos vienen de un mundo televisivo poco amplio, esquemático.

El esquematismo con que se encuentra nuestro joven es esencial. El esquemático grafica una síntesis de lo que considera significativo. No desarrolla ni profundiza, no plantea un razonamiento considerable. Es un escorzo, una caricatura.

Tendríamos que haber aprendido ya de los esquematismos que nos han vendido a lo largo de estas décadas. Verdades tales como

el progreso es ilimitado

la gente tiene igualdad de oportunidades

con la Escuela de relaciones humanas la gente está bien y es

eficaz

o la familia de John Kennedy es perfecta no son sino imposibles o falsedades que se han hecho aparecer como verdades.

El progreso es ilimitado porque el hombre puede crecer siempre. Que significa esto? La gente tiene igualdad de oportunidades. Porque? En que se basa semejante mentira? La familia de JFK era perfecta para vendernos una de las tantas imágenes que nos venden los medios. La Escuela de RRHH se dice que hace bien a la gente porque Mayo demostró que la gente se siente bien si la tratan bien. O sea como Mayo demostró que las bananas son buenas, comamos mandarinas con piel de banana que la gente creará que son bananas.

El esquematismo hace algo que hemos puesto a propósito y que es común ahora: el apocope, la sigla. John Fitzgerald Kennedy es muy largo y molesto: es JFK. La escuela de relaciones humanas es muy largo y molesto, la ERH es más fácil. Y así sucesivamente..

El adolescente que se decida a dejar la PC como forma de vida y salga al grupo tendrá que adecuarse a la violencia en el marco de los esquematismos de que participa porque por fin ha sido formado por la misma TV en el marco del mismo abandono paterno/materno.

Ese adolescente se encontrará con el mundo de la droga que se hace universal y omnipotente y que no tiene otra ideología que el dinero.

Será además consumista. A Thurow (The future of capitalism) le preocupa ese consumismo porque impide la inversión. A mi me preocupa porque impide la personalización. Sin inversión podrá haber pobreza con personas; con la despersonalización seremos animales superiores, humanos con apariencia de personas y por fin, necesariamente, pobres, porque las soluciones las encuentran las personas y además de pobres tendremos yos más que debilitados, arrasados.

Porque ese adolescente se encontrará -se encuentra- con el posmodernismo extremoso que no solamente proclama que cada persona tiene derecho a creer o sentir como le parezca, sino que proclama que en realidad no hay verdades.

Esta falta de verdades significa que no hay parámetros ni seguridades, ni hay creencias en que respaldarse. El posmodernismo se atrinchera rápidamente aduciendo que el modernismo lo considerará una forma de nihilismo, sin advertir que una cosa es la falta de verdades absolutas que se imponen a los demás -es decir la libertad- y otra cosa es la falta de verdades o de creencias.

Esta posición es significativamente semejante a la que tuvieron los hippies en su momento, retirándose del sistema para vivir sus vidas libres a su manera -aunque dentro del territorio del sistema-. El resultado fue que en lo físico murieron de enfermedades que ya no existían, aunque gracias a ellos se rompió el anquilosamiento previo no solamente en las formas de vestir, sino también en la flexibilidad frente a ideas o creencias.

El posmodernismo se excede como los hippies. Estos querían cambiar el sistema y propugnaban su ruptura; los posmodernos quieren que no se impongan verdades, que haya dialogo y respeto y para eso rompen las verdades, niegan que puedan existir verdades o creencias. Son extremosos sin advertir el daño que producen sin necesidad.

Cuando el posmodernismo llega al punto de abdicar de creencias y verdades no advierte que sin ellas no hay sociedad viable. Que su posición es nihilista en tanto abjura de toda creencia pero que no es anarquista ni alienada. En cierto sentido podría decirse que es más bien tonta.

Nos parece uno más de tantos movimientos que se han dado en los EEUU, esquemáticos y vanidosos, es decir infantiles, que parten de que hay algo superior, magico e intocable, verdades esenciales de corto

plazo por las que se derraman kilos de tinta y se hacen millones de juramentos, como la verdad de la Escuela de Relaciones Humanas, la verdad conductista, la verdad de la calidad total, la verdad del progreso sin limite, todas formas esquemáticas, verdades a seguir, como la verdad de la falta de verdad que plantea el posmodernismo extremo.

El posmodernismo quizá no advirtiera el hecho de que las sociedades, cuando llegan al punto de no tener creencias ni verdades, se disuelven. Quizá sin darse cuenta, lo que el posmodernismo anunciara fuera el fin de nuestra sociedad, la civilización occidental y cristiana que al no encontrar su sociedad universal en la Roma que pudo y hubo de ser EEUU en 1945, ha entrado en confusión, y desorientada, como los animales que pierden el olfato, ha iniciado su periodo de disolución.

Desde un punto de vista histórico no deja de tener sentido el posmodernismo, siempre que en este caso no se lo anuncie como un movimiento liberador sino en su perspectiva de movimiento escatológico.

Aclaremos que esto tampoco sería el fin de la Historia, porque la Historia siempre sigue, siempre hay nuevos acontecimientos que suceden y siempre hay pues acontecimientos que relatar, aunque no haya quien los relate y se pierdan en la noche de los tiempos.

Así, como todos los extremismos, el posmodernismo muere en su propia paradoja. "Se libre" es la paradoja clásica que impide obedecer la orden y ser libre al mismo tiempo. "La verdad es que no hay verdad" es tan paradójico como la anterior y acaba con el razonamiento absurdo de que una sociedad pueda vivir sin verdades ni creencias o que pueda hacerlo un hombre.

Nuestro joven no tiene pues verdades ni creencias reconocidas, sino solamente esquemáticas verdades absolutas. Así, esta desorientación amplificada por la tecnología, hará que los líderes que nos esperan no tengan el carisma a que estamos acostumbrados, porque De Gaulle, Julio Cesar o Gengis Kahn sabían juzgar, legislar, acordar. Los líderes tenían su propia opinión. Los líderes han sido siempre múltiples, no siendo solo agresivos, sino también legislando, juzgando, imaginando, creando novedades. Los líderes carismáticos, que a ellos nos referimos, estaban fuera del grupo, emergían con fuerza creando su propio grupo, a partir de las creencias y verdades de la época.

Ymaz señala que estas personas han sido en una proporción

importante hijos únicos, de pocos hermanos o solitarios que tenían espacio para jugar e imaginar por sí mismos, sin medios tecnológicos como los actuales. Esos líderes ya no podrán ser, tendrán que ser otros.

O sea que los líderes que vendrán serán esquemáticos, de pocas ideas pero claras (o sea violentos). Si son líderes religiosos harán lo que ya ha ocurrido más de una vez, llevando a sus seguidores a la muerte; son líderes fanáticos al estilo de Guyana.

La alternativa son los líderes de una o dos palabras (Amor, Paz, Hermandad, etc) con una neblinosa referencia a Jesucristo: los evangélicos, tan esquemáticos como los anteriores, en muchos casos violentos o perversos, en todo caso sin respuestas universales sino solas circunstanciales, apocopados.

Los líderes políticos tendrán características similares. ¿Por qué deberán tener pensamiento amplio si han sido educados en un pensamiento lineal, con esquemas, sinopsis y siglas? Podemos desde ya estar seguros de que existirán estos líderes violentos, es decir personas en los extremos, que tienen pocas verdades pero claras y las aplican a rajatabla.

Hay cientos de ejemplos de personas que se pasan de un extremo al otro y eso ocurre porque un hombre de extrema derecha está más cerca de un hombre de extrema izquierda que ese mismo hombre de extrema, de un político de centro de su misma país y época. Los dos hombres en los extremos tienen una misma estructura de personalidad, una misma manera de enfrentar la realidad y esto los hace más transferibles que aquel otro que está en una posición más amplia.

¿Quedarán líderes para ese centro? Si los líderes que nos esperan no tendrán carisma como lo hemos conocido sino violencia, energía por encima de los demás sin otra posibilidad que la idea fija, ¿que pasará en el centro?

Ya hoy en día los que llamamos líderes se van acercando a ese otro perfil. En realidad son líderes de los medios de comunicación que los crea y los impulsa. No los deja hablar, no pueden hacer esas arengas que eran la sal y el centro del liderazgo, porque el "tiempo es tirano" pero les permite decir dos o tres eslogans que los especialistas han estudiado de acuerdo con lo que muestran las encuestas de opinión y en cinco minutos.

Prohibidos de ideas y de emociones, los llamados líderes tienen que alcanzar el poder a través de los comunicólogos de todas las



especialidades que los apoyan y de vez en cuando pueden expresarse en reuniones multitudinarias como los viejos capitanes, pero esto les ocurre pocas veces y hay demasiados bombos y cánticos.

Los partidos políticos son los que mandan y a pesar de su deterioro manejan las cosas y ponen por delante a quienes escalan la organización partidaria. Aun en el lugar de la novedad, en Italia, los partidos finalmente cambiaron de nombre y siguieron adelante con algunos miembros menos. La organización esta así siempre por encima del individuo.

Las encuestas lo llevan al líder a cambiar hacia uno u otro lado según sus asesores le indican.

¿Ese hombre, es un líder?

Recordemos que habíamos comenzado con las características que se hacían evidentes en líderes muy distintos en temas, en épocas, en países. Ellos

se comunicaban hacia abajo se preocupaban por saber que pasaba conocían bien a su enemigo eran astutos tomaban riesgos todo lo cual puede hacerlo el líder de que hablamos.

Pero ellos también

tenían una fuerte convicción

se preocupaban por organizar, daban códigos legales, etc

daban premios y castigos

Y esto no parece tan fácil en estos líderes futuros.

Tener una fuerte convicción significa haber construido ideas propias que se muestran en principios de vida; no se trata de frases impresas por la televisión sino por desarrollos propios.

Organizar y dar códigos significa tener más conocimientos que los del esquematismo; requiere conocer el ser humano, tener ideas de justicia, comprender diferentes situaciones. Lejos está esto de nuestro esquemático líder del futuro.

Dar premios y castigos puede hacerlo cualquiera. Cualquiera

persona con poder puede asustar con sus castigos o embelecar con sus premios. La cuestión es saber aplicarlos de tal manera que sean ecuánimes, que sigan una línea determinada y que por lo tanto, sean el producto de ideas y principios desarrollados en el propio ser.

Un líder sin convicción propia, sin amplitud de ideas, no puede responder a los antiguos líderes.

Se puede argumentar que la información de que hoy se dispone es la mayor de que jamás ha dispuesto el ser humano, lo cual es cierto. Pero información y esquematismo son vías diferentes. Cuando Fukuyama dice que se ha llegado al fin de la Historia es esquemático y sin embargo nadie puede dudar del nivel de información enorme que tiene. La diferencia puede compararse a la que existe entre saber y ser sabio.

Por otra parte hemos ya señalado el hecho de que somos seres humanos que tenemos que hacernos personas. Que el proceso de personalización se dá a través de ese sorprenderse, ensimismarse, concluir, actuar, y así sucesivamente. Cuanto más tiempo y profundidad dediquemos a sorprendernos y a meditar, mayor podrá ser el nivel de personalización que adquiramos; cuanto menor, más cerca estaremos del animal superior, entrañable, pero no persona.

La cuestión es: ¿cuánto tiempo por día dedicamos a meditar cada uno de nosotros? ¿Cuánto por semana? ¿Por mes? ¿Por año?

Ser persona significa tomar conciencia de nosotros, de los demás, del mundo, del pasado y del futuro, de Dios y con estas conciencias llegar a una conclusión propia, pensar y sentir propiamente. No ser solamente una impostación de la televisión y de los medios de comunicación en general.

Para ser líder hay que tener un nivel alto de personalización, porque esas convicciones nacen solamente de ese proceso y en tanto tienen que ser fuertes, son necesariamente producto de una fuerte tarea de personalización.

En el esquematismo con que desarrollamos a nuestros niños, en el marco de violencia, de soledad, de rechazo real por la individualidad, con que los hacemos crecer, nos estamos impidiendo tener líderes que no sean los líderes de los comunicólogos y de la televisión.

Los héroes eran antes caudillos y santos. Hoy son jovencitas modelos de moda y fuertes deportistas. Hemos dejado lo interior del

caudillo y del santo por el esquema externo de la modelo o del campeón de fútbol. La superficialidad no es gratuita.

La alternativa al líder de la televisión, al líder violento porque solamente tiene más energía que los demás, es un líder que aparezca de alguna zona poco desarrollada del planeta donde hubo tiempo para imaginar y para ser individualista, quizá de algunas familias que aun se ocupan en el crecimiento de la imaginación de sus hijos y que no los abandonan cada día, sino que los aman y los contienen. Es una puerta que queda entreabierta pero quien vaya a querer abrirla tendrá que luchar contra un sistema muy fuerte, mucho más fuerte que todos los sistemas del pasado, porque no es nadie en particular.



## *EL MANAGER NECESARIO*

¿Cómo influye esta situación en el manager? Al igual que todos los demás habitantes está influenciado por las mismas cuestiones que hemos vistos.

Pero al manager no se le requiere que salga del grupo y forme su propio grupo, al manager no se le exige que tenga carisma, por lo cual esta diferencia con el líder significa que tenemos más posibilidades de tener managers de la que tenemos de tener líderes.

El manager es un hombre de organización. Conservador, quiere alcanzar la cuspide del orden establecido. El manager sabe que tiene que hacer y sabe que tiene que cuidarse, porque la envidia y los celos están al acecho. El manager -o el candidato a manager- sufre la misma depreciación en la relación entre las personas. El sabe que la amistad es muy difícil pero que en una organización lo es más. El mundo esta loco de compras y ventas, de mergers, de reingenierías y en cada una de estas guadaña pasa silbando cerca de las cabezas y pega en algunas o en muchas. Le han dicho que no debe pertenecer porque eso es cosa del pasado. El manager esta solo y si no lo sabe ya se lo harán notar.

Como a la soledad general suma la soledad propia de la organización y como con sus amenazas permanentes de todo tipo las organizaciones son verdaderas fabricas de paranoia, el manager aumenta la misma sensación de sus congéneres de esa ciudad peligrosa en la que vive, de ese aislamiento que hay que concretar en lugares cerrados, vigilados, solos, más solos que la propia soledad multiplicada por la solitud empresarial.

El manager vive con sus congéneres pero no esta en la misma situación que ellos. Existen diferencias importantes entre la situación de sus congéneres y la del manager. Por eso vamos a dedicar en primer término un espacio al tema del manager actual porque hay algunos aspectos que deseamos remarcar; luego nos dedicaremos al tema del manager que podemos esperar.

Para el manager actual ya hemos dicho que la manera en que motive a las personas que trabajan con el será fundamental para su éxito. Las personas a las que tiene que motivar, son sin embargo la excepción del mundo actual.

Miremos el universo potencial de personas a motivar y advirtamos que, por de pronto, hay millones de explotados. 2000 millones de personas están bajo el nivel de subsistencia en el mundo; 130 millones son niños; de ellos 40 millones están en las calles de America latina, 30 millones en Brasíl. Estas personas no han llegado siquiera al S. XIX, no importan todos los análisis anteriores. Buscaran en la basura, robaran, se prostituirán, venderán droga, morirán.

De los 4.000 millones restantes más de la mitad no estudia los niveles suficientes, ya que ABC1, es solo el 10% de las poblaciones de muchos países -de otros ni eso-, lo que son 350 millones. Pero Naisbitt señalaba en 1996 que sobre 3500 casos de pobres analizados en EEUU, después de 17 años, el 6% eran ricos, el 13% obtenían ingresos medios y solo el 1% seguía siendo pobre. Esto significa que en tanto nuestras sociedades sigan teniendo movilidad y en la medida en que así sea esos millones de pobres tenderán hacia una mejor situación, estudiaran y requerirán mejores managers.

Por otra parte el 50% de las personas encuestadas nos mostraron que no querían cambiar de puesto, lo que se relacionaba con la satisfacción suficiente que tenían y no con el temor a perderlo.

A pesar de eso, como las empresas perdieron el manejo del mercado, llegamos a la conclusion increíble de que a las personas ya no les interesaba estar en una sola empresa sino que querían cambiar. La realidad es que las empresas no podían asegurar los puestos de por vida como antes y antes de que les recriminaran esta perdida inventaron que las personas no querían pertenecer, sino cambiar y que quien no quisiera hacerlo era porque se había vuelto un obsoleto.

Por más que el ardid haya sido astuto, engaña solo a los que se dejen engañar. La realidad es que las personas tienen como una de sus

necesidades básicas la de pertenecer y otra la seguridad. No pertenecer es un problema esencial y angustioso del ser humano, como lo es la falta de seguridad. La contradicción es tan básica que no acepta mayor análisis.

Frente a esta situación hay dos reacciones básicas: quienes aceptan cualquier cosa con tal de conseguir un trabajo permanente y quienes frente a esta situación optan por hacer la mayor cantidad de experiencia, dinero y contactos en el breve tiempo que suponen estarán en la empresa, dado que no se los trata para que permanezcan. Esto disminuye el esfuerzo en favor de la empresa y aumenta el esfuerzo en favor propio y también un aprovechamiento que llega fácilmente a actos que solían ser considerados deshonestos. El resultado final de este ardid absurdo es que en cualquier caso la eficacia de la empresa se ve disminuida.

Si resumimos lo dicho hasta aquí, podemos decir que

hay muchas personas bajo el nivel de subsistencia: estas no están en las empresas.

otras muchas se manejan por viejos criterios y conceptos avalados por sus actuales manager. Son empresas con mercados estables si aun los hay o con dificultades en sus mercados.

otras personas son explotadas, como los inmigrantes en nuestro país en particular en las empresas textiles manejadas por coreanos que los han tenido -y tienen?- esclavizados.

el 50% encuestado quiere quedarse en la empresa y en su puesto.

las personas que no quieren -o a las que no se les permite-pertenecer, están comprometidas con ellas mismas y no con la empresa -o se defienden comprometiéndose tan solo con ellas mismas-.

la empresa que requiere competir necesita personas que estén al día de lo que ocurre en su "metier" y esas personas entrenadas permanentemente, quieren libertad de acción, delegación clara, puestos amplios.

Frente a este universo tan complejo, como hace un manager para armonizar las contradicciones propias de una revolución como la que estamos viviendo?

Es necesario -y ya lo hemos dicho- que el manager reflexione sobre el entorno, la cultura organizacional, la situación de la empresa, la suya y la de su puesto. Que estas son conclusiones personales que se

hacen a lo largo del viejo proceso descrito por Ortega y Gasset al que hemos hecho referencia con anterioridad.

Pero a estar a las investigaciones que se han hecho ultimamente sobre el uso del tiempo por los managers, es liviano decir que no tienen tiempo para meditar. En realidad parecería que no tienen tiempo para nada. Como se capacitan? Yendo a algunas reuniones, haciendo quizá un curso cada algún año. No leen, no estudian, a pesar de que la velocidad de los conocimientos es hoy agobiadora.

Si las empresas no les hacen espacios para que puedan reflexionar o ellos no se lo consiguen, los managers hoy sí están en serio peligro de obsolescencia. Notemos que solo en un tema, características del liderazgo, en 1995 se anunciaron 1300 paper tratándolo. ¿Cuántos hubo sobre marketing, finanzas, técnicas de todo tipo, etc.? Es imposible saberlo. Julián Marías se quejaba recientemente por la cantidad de papers en filosofía que los torna ilegibles.

Las empresas que cuidan más la cultura de la organización seleccionan de entre toda esta maraña de temas, papers y novedades, algunas, que usan para reforzar el tipo de cultura que la dirección quiere. Las empresas que no le dan real importancia a la cultura organizacional -más allá de las palabras-, navegan en la ignorancia de lo que puede estar ocurriendo, hasta que ocurre.

Cada una de las tareas que vimos que hace un manager -visión, análisis de deficiencias, etc- las puede hacer de muchas maneras. Algunos manager tienen mejores posibilidades que otros, dependiendo de que sus características personales encajen con el resultado del análisis que hubieron de hacer y no hicieron; otros harán los análisis correspondientes y buscarán el estilo que más ayude a su función según el entorno, la cultura, la empresa y su puesto.

Managers con caras de fracaso son "big blue eyes", que se paraba cada lunes a ver a quien le tocaría esa semana y sus directores esperaban los golpes de turno; Alvarez que hilaba políticas infinitas pero nunca tomaba ninguna decisión ni dejaba que otros la tomara; Lipa, un gerente con un carisma estupendo, que podía decirles barbaridades a sus subordinados que lo aceptaban porque sabían que los cuidaba; R.Q., gran autoritario; Joe Bull que hacía enfrentar a sus directores para que compitieran entre si.

Estos managers y otros, tendrían hoy dificultades importantes para trabajar. En su momento a través del miedo o aún de la protección



autoritaria, lograban resultados. El resentimiento que producían haría imposible que pudieran manejarse en el mundo actual.

El manager necesario tiene que dejar de lado esas viejas practicas y recordar las técnicas y las actitudes que lo pueden ayudar en este nuevo mundo.

Para lograr la motivación que se quiere lograr, hay que poder construir con cada empleado su propio proyecto motivante. Esto significa que el manager debe conseguir que cada persona haga un trabajo que le interese, que lo entusiasme, que lo divierta. En este universo tan complejo no hay formulas ni "deber hacer", sino lo más difícil, o sea, encontrar las propias soluciones.

Las pistas para encontrar las soluciones tienen que ver con las actitudes de cada manager. Algunas pistas se suelen dar a este hombre inmerso en la ráfaga de información que todos gozamos y sufrimos al mismo tiempo. Lamentablemente la repetición y la multiplicidad de puntos de vista no hacen más que complicar a quien concretamente tiene que decidir su vida. Pero en la multiplicidad está la riqueza, aunque en el exceso este la idiotez y hay que tener cuidado en saber distinguir.

Hacer lo que se le suele pedir hoy día a un manager no es poco, porque la mayoría de nosotros venimos de un mundo donde nos formaron para valores no siempre iguales, pero lo notable de esta situación es que después de lograr hacer todas estas cosas, no habremos llegado más que al umbral.

El problema del manager necesario es diferente. El manager necesario maneja por de pronto dos elementos nuevos: velocidad e incertidumbre, pero además precisa dos virtudes fundamentales: conocimientos y convicción.

Siempre hubo velocidad y siempre la vida supuso incertidumbre. Pero la cantidad termina por afectar la calidad y si bien ir a 30 kmts. por hora o a 50 no hace diferencia, ir a 150 es otra cosa y el que no lo entienda así, chocara en poco tiempo. Que haya un competidor nuevo cada cinco o seis años es una cosa, que lo haya cada seis meses es otra. Que haya una tecnica nueva cada diez o quince años es una cosa, que la haya cada año es otra.

Seguimos creyendo en el fondo que la situación no es tan distinta como se anuncia y muchos consultores están exagerando para lograr chocar al manager, pero la realidad es que quien no busque

permanentemente sin olvidar lo que tiene, enfrentará dificultades en el corto plazo.

El ejemplo de Montagna es lucido. Montagna fue uno de los empresarios líderes durante el tiempo de la existencia de un Estado intervencionista, fijador de precios, etc. Cuando se produjo la apertura y Montagna se convenció de que no se iba a volver a lo anterior, rápidamente vendió su fábrica a una multinacional que tenía las habilidades para manejarse en la nueva situación, habilidades que él no tenía y que obviamente reconocía que no tendría o que le costaría demasiado tener. Esto es inteligencia y reconocimiento de la realidad.

Otro elemento: hace algunos años descubrieron que un decimal cambiaba repitiendo la misma operación. El caos se instaló y las matemáticas, la física y las ciencias en general nunca volvieron a ser lo mismo. Tampoco las empresas.

El caos se sintetiza en la frase de que una mariposa que aletea en San Francisco puede producir un maremoto en Japón.

Esto no quiere decir que todo pierde sentido y que las reglas dejan de existir. Las manzanas seguirán cayendo sobre la cabeza de Newton, pero nunca iguales y esta es la diferencia. Para un manager los planes de futuro ya no son matemáticos, los planes de mañana no son seguros. Sabemos que podemos saber lo que sabemos, pero no sabemos lo mucho que no sabemos que no sabemos y esta incertidumbre es la que nos obliga a estar avizores, porque el caos no permite una definición lineal y absoluta como antes se creyera.

Esto no quiere decir que hay que tirar por la borda todas las técnicas habituales, porque ahora hay que vivir el día; no caigamos en los esquematismos habituales. Las técnicas sirven, lo único que hay que hacer es usarlas para estas necesidades: el auto de Fayol era de 1916, pero era un auto, el mismo artefacto que hoy necesitamos, pero que es diferente en muchas cosas, aunque no en lo básico. El manager actual no abdica su poder, lo usa de una manera diferente.

Las funciones que señaló Fayol son las mismas aunque haya que hacerlas de otra manera; las tareas están mejor desarrolladas, los análisis han sido muchos a lo largo de los años;

las habilidades técnicas que se precisan son de sobra conocidas.

El problema es que el manager necesario tiene otra actitud. Y este es el punto fundamental entre el manager moderno y este man-

ager necesario del futuro. El manager ha tenido siempre:

jerarquía  
mando  
tiempo suficiente

En cambio el manager necesario cada vez puede hablar menos de su jerarquía, porque está basado crecientemente en el reconocimiento de sus conocimientos por parte de los demás.

En la medida en que es así, en esa empresa el manager no tiene mando. A nadie se le ocurrirá decirle que ordene, salvo en una emergencia. El manager debe lograr que su personal participe, entienda, acepte y se entusiasme con el proyecto que tienen por delante. El mando queda sustituido por la visión, por la participación, por el acuerdo.

El manager no puede, no debe, abdicar su responsabilidad, no puede abdicar el poder que le ha sido delegado, pero tiene que saber hacerlo convenciendo, si ha de ser eficaz.

Por si esto no fuera suficiente el manager se encuentra con personas -incluido el mismo-, que no saben cuanto tiempo podrán estar en la empresa, a quienes no se les deja pertenecer, a pesar de lo cual tienen que hacer un buen trabajo.

Es una paradoja -quiere pero no quieras(quieres pertenecer pero no quieras pertenecer)- que como toda paradoja no tiene solución y que obliga a un trabajo de motivación que analizaremos en el Anexo al final de este libro.

Por ultimo el manager necesario no tiene tiempo. Todo es mucho más veloz, todo requiere reacción rapida. Sin claridad en la visión, en las estrategias, en los objetivos, en los planes, sin una organización plana, sin delegación bien hecha, sin velocidad suficiente.

Comparemos ambos manager, el tradicional y el necesario:

jerarquía	conocimientos
mando	convicción
tiempo suficiente	velocidad

Son dos tipos de persona totalmente diferente. Y no es fácil poder ser ese manager necesario

porque hemos sido criados con los valores y las creencias del manager tradicional

porque las empresas no se mueven tan claramente del management tradicional a esta nueva forma

porque muchos dirigentes y muchos consultores se llenan la boca de palabras y hacen todo lo necesario para que nada cambie, porque cambiar es muy doloroso; esto agrega oscuridad y riesgos al manager actual.

Los managers están hoy ante la disyuntiva de creer que el mundo se mueve en este sentido, que todavía no lo hace o que nunca lo hará. Cuando miramos a nuestro alrededor vemos muchos manager que no son de este estilo. Esto quiere decir que todo lo que hemos dicho es utopía, es algo para algún siglo futuro.

No es así. Las evoluciones nunca son lineales ni armónicas. Muchas personas trabajan hoy día bajo los mismos procesos de toda su vida. Esas personas limpian, escriben, arman, igual que siempre, con pequeñas variantes tecnológicas. Necesitan el mismo tipo de supervisión que tuvieron siempre porque sino se sentirán abandonadas, traicionadas, no queridas. Sus supervisores son del mismo tipo que fueron ellos u otros a lo largo de los años con los mismos conflictos y virtudes.

La cuestión es que una empresa con este tipo de personas será de reacción lenta, burocrática, con más niveles de los posibles y más puestos que los convenientes. Le será difícil competir y se mantendrá hasta tanto su mercado se lo permita.

La empresa y la persona están hoy en una situación de gran simplicidad y dificultad. Nadie parte de cero y a partir de su situación concreta actual tomará el camino que crea más conveniente o se dejará llevar.

Frente a esta situación tan clara en la teoría pero tan oscura e indecisa en la realidad, cada manager tiene que advertir las condiciones en las que está. Cada uno tendrá el miedo que toda situación incierta y todo cambio producen, esa vieja emoción humana que todos tenemos a las mismas o a distintas cosas.

Recordemos aquel viejo aforismo que dice que un valiente no es quien no tiene miedo sino quien actúa a pesar de su miedo. Desde siempre, un manager que empieza a actuar con miedo toma malas decisiones, no toma riesgos y termina perdiendo. Pero tener miedo no

es una cualidad del cobarde, sino del ser humano.

Lo que no cabe duda es que la tendencia del mundo en este momento es hacia empresas y personas que se informan, que se ocupan de su entorno, que lo cuidan y desarrollan, que aprenden y se mueven con rapidez, que involucran a su personal en las decisiones claves, que delegan y fijan estándares de rendimiento acordados y altos, que coordinan y defienden a su grupo, que escuchan antes de decidir, que se preocupan por las personas como tales.

Cada manager ha llegado a su puesto en determinadas situaciones que suponen determinadas condiciones. Cuando estas condiciones por las que el manager ha llegado a esa posición cambian, llega al punto de ruptura y es echado del puesto o se va antes que lo echen. Cada uno sabe cuando su perfil empieza a chirriar con el perfil requerido para el puesto, señalando el tiempo de hacer cambios; y si no lo nota se lo harán notar de alguna manera, a veces solamente despidiéndolo, otras desgastándolo en un largo deterioro que es mucho peor.

Recordemos que el cambio eventual no consiste en agregar una nueva técnica o un nombre diferente, sino en cambiar la actitud.

Esto no es fácil. Cambiar la actitud puede suponer cambiar lo más profundo del ser, la tercera capa que no se modifica y esto es entonces, imposible. Sin embargo vale la pena dar algunas pistas para chequear que nos conviene personalmente y que estamos haciendo. Al manager necesario actual le conviene

tratar al superior como cliente y como proveedor;

no diseñar los planes futuros y los proyectos de otros -ni el propio-, sin hacerlo con los demás. El manager que da ordenes es una excepción, es una situación de emergencia que no permite tomarse los tiempos que requiere la participación.

tener en claro hacia adonde va si quiere llegar a algún lado y no sentirse en crisis y desorientado

preocuparse permanentemente por estar cerca del cliente, conocerlo, saber que piensa y que esta necesitando, porque son esas necesidades las que lo harán alejarse de esa empresa o acercarse más a

ella, en la medida en que le sean satisfechas o no;

estar cerca de los proveedores para poder mostrarles Cuáles son los elementos culturales de su empresa, para que lo entiendan y lo satisfagan, manteniéndose cerca de ella;

estar cerca de sus empleados, sabiendo que les pasa, que necesitan, que esperan, ayudarlos a que se entrenen aprendiendo permanentemente para mantenerse en la ola y delegarles poder para que conjuntamente con ellos, diseñen el proyecto motivante de cada uno;

estar cerca de sus accionistas cuando corresponda, conocer que piensan, mantenerlos informados;

estar dispuesto a cambiar de dirección cada vez que las circunstancias de proveedores, clientes, empleados o accionistas lo exijan;

enfrentar la paradoja que produce el primer punto con la suma de los anteriores a este: debes ir hacia adonde quieras y debes ir hacia adonde yo quiero. En el mundo del pasado esto era diferente porque no había que tener visión para vivir, sino tan solo obedecer. En el actual es más difícil;

irse cuando su visión no pueda aceptar lo que esta haciendo.

La suma de los puntos anteriores en la síntesis de la paradoja "debes ir hacia adonde quieras y debes ir hacia adonde yo quiero" es potencialmente traumática. Solamente en la medida en que la visión del manager siga teniendo sentido al atender las necesidades de los que le rodean el manager puede seguir viviendo. Sino se convierte en un servidor sin voluntad propia, solamente un títere con sagacidad, como Polonio, que muere detrás de una cortina;

hacer alianzas bien hechas si quiere sobrevivir a los cambios infinitos en la empresa;

cuidarse de no comprometer sus sentimientos en la relación,

porque si las empresas nunca fueron lugares amorosos, ahora lo son menos. El manager tiene que considerar la humanidad de quienes trabajan para el si ha de construir proyectos motivantes, pero no puede poner su ser en juego. Por esto el manager tiene que tener mucho cuidado de no perder la posibilidad de amar -no de sexuar- o cuanto menos de relacionarse con personas que no tengan utilidad posterior, en algún lugar de su vida. Porque sino queda atrapado por esa paranoia, por esa utilización mutua en la empresa, que lo deprecia y que no le deja ver la realidad sino solo una sombra;

cuidarse de la propia paranoia que la empresa inculcara a través de las más variadas amenazas explícitas y veladas, que se relaciona fuertemente con el párrafo anterior;

estudiar, no solo revistas de moda o gurúes que vienen por un día;

meditar, para conocerse, para entender que le pasa, que le conviene y que hacer sin atarse a ninguna moda, porque esto ya se sabe que no funciona;

manejar sus miedos, los que le aparecerán frente a las amenazas, frente a los riesgos de una reingeniería o una venta, a la dificultad por conseguir cumplir los planes. Hay que recordar en esto que la empresa lo unico que puede hacernos es echarnos: todos los demás daños se los permitimos nosotros;

hacer esto dentro del grupo, sin pretender ser excéntrico -es decir fuera del centro-, pero sin olvidarse que todas estas cosas solamente las puede decidir el y que sino será arrastrado por los acontecimientos.

Todo esto, por favor no es otro decalogo del manager. Pretende ser tan solo una lista de chequeo de conveniencias con las que se podrá acordar o no. En tanto sea útil como tal, nos basta.

Lo que aparece como síntesis de la situación del manager es que si bien habíamos visto que el manager por fin no era líder, ahora lo será menos. El manager es un servidor-coordinador de su entorno si quiere tener éxito.

Para este éxito tiene que negociar estas dos paradojas que hemos señalado y que pueden destruirlo, porque si hace lo que su convicción le dicta puede perder el empleo pero si hace lo que le dicen contra su convicción en este mundo tan veloz fracasará, porque habrá perdido su propia guía, su sentido de la vida.

Por otra parte tiene que parecer que no le importa pertenecer cuando es esencial para el, ser humano, pertenecer: como en el caso anterior puede romperse por no pertenecer o pueden romperlo por pertenecer.

Ser manager o intentar serlo es una tarea difícil pero posible.

A esas observaciones anteriores quiero agregar una última y esencial. He visto demasiadas personas destrozadas por tratar de mantener su puesto jerárquico. No nos olvidemos que es más importante ser persona que tener un pedacito de poder o algún dinero. Un manager o quien intente serlo, nunca debe olvidarse de si mismo, ni pensar que la empresa velará por el. Un manager es un consultor por su cuenta empleado en una empresa por el momento y aunque ese momento puedan ser décadas, nunca debe dejar de ser un consultor empleado en una empresa por un momento. Y actuar en consecuencia. Esto significa optar por no asimilarse a la empresa y pertenecer con condiciones. Lo contrario suele terminar mal para la persona.



## *EL MANAGER FUTURO*

Esto es lo que al manager actual se refiere.

¿Qué podemos esperar del manager futuro?

Hemos considerado lo que hoy ocurre y todas estas consideraciones tienen que ver con el momento actual, pero no hemos considerado las posibilidades futuras que el mundo tiene de contar con managers el día de mañana. Dijimos que el líder que se está incubando es un líder esquemático y violento y dejamos una puerta entreabierta dispuestos optimistamente a las sorpresas que da la Humanidad.

¿Qué ocurre con el manager en esa misma generación?

El manager pertenece también a ABC y solo excepcionalmente saldrá de D o de E, es decir de las clases baja y marginal. Seguramente será mayoritariamente miembro original de ABC1, en razón de la mayor formación que reciben esas clases sociales.

Por otra parte al disminuir las estructuras empresarias hay menos puestos disponibles. Hoy estamos tirando sin ninguna elegancia a los managers de 50 años en adelante sin otra razón sólida que el mito de que la juventud es mejor. Mañana tendremos menos puestos disponibles para más jóvenes que llegaran a nuestras empresas a postularse para ser managers.

El manager futuro se forma al lado del que será profesional independiente, empleado o líder bajo las mismas presiones familiares, sociales y de medios de comunicación que ya hemos descrito al hablar del líder. No lo repetiremos pero es importante recordarlas porque no hay diferencia en este sentido.

Ese joven llegará a la empresa a niveles menores que los de manager, con una preparación académica superior a los managers

actuales. Los jóvenes con impulso al management están hoy haciendo estudios universitarios de cuarto grado y esto será más común y más fácil en lo futuro ya que las universidades tendrán más cursos de todo tipo a través de los medios de comunicación.

Este joven será tan esquemático como lo hemos analizado, tan violento como lo hemos descrito y con mucha ambición, porque no se conforma con poco. No hablemos de etica porque no se la estamos enseñando, la estamos declamando y este niño o adolescente que hoy nos escucha es ese manager del que hablamos.

El joven (hombre o mujer), no tendra que tener fuertes convicciones como requiere el líder, sino una clara visión, que no es lo mismo, la cual además negociara con mayor flexibilidad que el líder; no tendrá necesidad de carisma; no tendrá necesidad de formar un grupo propio y distinto; no tendrá necesidad de tener amplios conocimientos que le permitan dar códigos, etc.; no tendra que tener criterios independientes acerca de premios y castigos. O sea como ya vimos, no es lo mismo ser manager que ser líder y no lo será tampoco en lo futuro. Lo cual nos ayudara a conseguir managers.

Las relaciones dentro de la empresa se harán más duras porque la lucha por conseguir los menos puestos jerárquicos será entre personas con menos limites, personas que provendrán en gran cantidad de hogares abandonicos, lo que favorece la agresividad. La menor amplitud de las personalidades, la mayor violencia, la mayor incitación y exigencia, son fuertes detonantes cuando se suman a falta de etica y falta de humanidad.

La falta de etica es esperable ya que no les estamos dando ejemplo de etica, sino solo declamaciones. Lo que pueden ver es que tienen que alcanzar ciertas metas de tipo material y profesional pero que los que hacen trampas no tienen castigo sino que por el contrario tienen reconocimiento, es decir que ni la ley ni la etica actúan en contra de conseguir las cosas a cualquier precio. ¿Por qué pues detenerse?

Si esto cambiara y en esa medida ayudaría a hacer los mundos de las empresas más habitables.

Por su parte la falta de humanidad esta relacionada con el autismo tecnologico de que hablamos. La falta de contacto humano hace que las cualidades de humanismo sean menos desarrolladas. Por otra parte ya hoy las escuelas de negociación advierten que no hay que negociar por telefono, precisamente porque la falta de contacto per-

sonai hace que las personas "se vayan de madre" más fácilmente: no tienen a nadie junto a ellos, sino solo a un aparato y maltratarlo es más fácil. Si advertimos que estos autistas tecnológicos harán muchas de sus negociaciones a través de aparatos es claro que las exigencias y daños serán mayores.

El hecho de que muchos de ellos procedan de hogares abandonados, influirá para que puedan actuar más fácilmente ese autismo tecnológico agresivo.

Todas estas luchas que hoy existen en menor grado cambiarán la calidad de la empresa, porque el aumento de agresividad no es solo una cuestión de cantidad sino que lo es también de calidad y por lo tanto el resultado será un nivel de salvajismo que hoy no es común.

Las empresas serán más claramente lugares en que se luchara por el poder sin mayores barreras para ello, por lo cual, más allá de otras consideraciones, es evidente que habrá mucha energía puesta en cuestiones que no son los objetivos de la empresa. Esto significara una merma en las eficacias globales por más que se enunciará lo contrario.

La dinámica de la tecnología actual no permite avizorar cambios al respecto y las tendencias que marcan autoridades en la materia como Negroponte y Gates no hacen sino confirmar estas situaciones; la ética podrá ser una barrera en la medida en que como dijimos pasemos de declamarla a actuarla, lo que no me parece muy factible considerando la historia y la situación de la Humanidad.

Sintetizando podríamos decir

que las empresas seguirán contando con managers en lo futuro;

que esos managers tendrán una muy buena preparación académica;

que tendrán la misma personalidad esquemática que sus congéneres;

que tendrán mayores exigencias e incitaciones personales que sus contemporáneos;

que tendrán por lo tanto más ambición que los demás;

tendrán un nivel de violencia mayor que los demás;

tendrán un nivel ético común al resto, quizá menor y en general no muy alto;

tendrán el mismo nivel de humanismo que los demás (recordemos que aquí no hablamos de teorías ni métodos de educación dirigidos al hombre, sino del acostumbramiento a la relación con los demás sobre bases de cercanía física y no solo tecnológica y de carácter amoroso -que no significa sexual, sino no violenta, reparadora, a disposición del otro-).

y como habrá menos puestos de manager y por lo tanto menos poder a repartir, tendrán que ser luchadores fuertes y pertinaces para poder alcanzar y luego mantener sus puestos. De esta lucha participarán los actuales manager, restos de gloriosas armadas que ellos mismos han diezmado, quienes recibirán el habitual embate generacional, solo que menos respetuoso.

# *ANEXO*

## *NUESTRA VIDA*

Dijimos que la tarea más importante que tiene el manager hoy día es la de motivar a su personal para lo cual mencionamos una serie de elementos y tratamos de sintetizarlos en un cuadro.

Para poder lograr este propósito es evidente que el manager tendrá que estar más cerca de quienes trabajan para él y tendrá que comprenderlos y comprender que les pasa para estar en condiciones de entusiasmarlos, premiarlos, castigarlos, todo según la necesidad de cada uno y en cada circunstancia.

Para que el manager consiga esto no tiene que tener tan solo aquellos elementos que hayamos enunciado o que pueda recibir de otras fuentes, sino que debe tener un sustento para su pensamiento y este sustento es el que trataremos de desarrollar en las próximas páginas de una manera sintética pero suficiente a nuestro entender para que cada manager pueda meditar sobre el tema y sacar sus propias conclusiones.

Vamos pues a conversar sobre nuestra vida. Vamos a considerar los motivos que tenemos para trabajar en una empresa e inevitablemente comenzaremos por el hecho de que somos primero un ser social y solo luego un ser empresarial y por eso comenzaremos por conversar sobre nuestra vida.

La situación de las personas es hoy radicalmente diferente que en el pasado. La diferencia entre el S. XVIII y el XX son enormes y mucho mayores a los que hubieran en siglos anteriores. Comenzando por el hecho de las grandes ciudades que fueron siempre una excepción en la

historia y tener 200.000 habitantes era un fenómeno que ocurría solamente en Londres y Potosí en el S. XVI. En general las pocas grandes ciudades estuvieron rodeadas por campo o desierto, donde en muchos casos era habitual encontrarse leones u otras fieras.

Esta novedad que son las grandes ciudades produce un efecto de "juntedad", que se concreta rápidamente en la inmediatez en la que vivimos. Esta inmediatez supone que estamos dando y recibiendo incitaciones de otras personas, directamente o a través de máquinas, de una manera continua. No existen más esos silencios que tenían los hombres apenas cien años arras.

De esta manera el hombre de ciudad esta dando respuestas constantemente a incitaciones de otros, esta preparándose para dar respuestas que prevee y no tiene tiempo para meditar, porque meditar supone el silencio suficiente para poder estar en-si-mismo por un tiempo suficiente como para poder oírse.

Así, el ciudadano es una persona que vive a una velocidad no habitual en la historia de la Humanidad, en un medio que es físicamente hostil ya que esta lleno de ruidos y de humos y de máquinas en movimiento. Frente a todas ellas el hombre tiene que administrarse.

También le ocurre que con las nuevas tecnologías el nivel de información es aplastante. La cantidad de incitaciones diarias superan las 5.000 y la cantidad de información disponible es infinita. Esto es otro problema para el hombre que tiene que recibir esta información y esta obligado a hacer algo con ella, sea este algo dejarla de lado o priorizarla y una u otra cosa las hace aun sin darse cuenta y entonces la cuestión es precisamente como recibe y como le influye toda esa masa informativa.

La situación de incitación y de velocidad se ve complicada por la existencia de las máquinas, decenas de máquinas que el hombre maneja y que le producen dos tipos de problemas. Por un lado la relación con ese artefacto que es de desarrollo lineal, donde hay que seguir paso a paso el formato de la maquina si uno quiere llegar adonde pretenda; al mismo tiempo recordar todos los artefactos que hay que recordar para poder seguir el pensamiento lineal de cada artefacto, dificultad que ya tiene nombre (SIMPLE) y que se ha denunciado como una dificultad para el desarrollo de la informatica, de manera que se tienda a desarrollar procedimientos universales para manejar las máquinas.

Por otra parte la maquina tiene un ritmo artificial, no es el ritmo

natural del ADN, el nacimiento, crecimiento, y muerte, sino otra cosa, otra velocidad. Y nuevamente el hombre tiene que adaptarse a esa velocidad, a esa naturaleza no natural, que le es extraña y que lo empuja permanentemente.

Otro aspecto de la situación del hombre en la actualidad: hoy no existen barrios y esto es de gran impacto.

Antes las personas nacían en lugares de pocos habitantes donde todos se conocían; luego se agruparon en barrios bajo una tarea común o simplemente en una zona propia. En ambos casos el hombre era Juan, hijo de Pedro y de Antonia, de apelativo "el gordo", porque alguna vez pesó más de lo habitual aunque ahora es delgado, que vive en la casa rosa al lado de la de Fernandez. El gordo es el gordo y siempre lo será, no importa que le vaya bien o mal, no importa que adelgace o engorde otra vez.

Este reconocimiento "per se", sin condiciones, no existe más. Con lo cual tampoco hay ya pertenencias en paz, es decir, sin condiciones y esto marca una situación básicamente inestable al hombre de la ciudad y por lo tanto una situación muy difícil.

Pero el barrio no existe porque el cine se ha convertido en supermercado, el almacén de Pedro ha desaparecido, el bar de Julián es ahora un snack o pub o kit y adonde se acerca el gordo, le cobran y lo echan rápidamente para que haya rotación que es lo que interesa, con lo cual Juan no solo se ha quedado sin barrio, sino que se ha quedado sin lugares para estar.

Puede ocurrir además que el hombre de la ciudad sea en realidad un hombre de otro lugar que ha llegado porque el país o la ciudad parecen tener mejores perspectivas que el suyo y con esto estamos sumando una nueva inestabilidad, la inestabilidad del hombre que ha perdido sus raíces, lo cual es más grave aun, porque no solamente ha perdido su reconocimiento por el hecho de estar en la Tierra, sino que ha perdido el lugar de su ser vital.

Quizá su patria seguirá siendo su infancia, como dijo Baudelaire, pero esta no pasara de ser la fantasía de la raíz personal, no la raíz verdadera. El hombre de la ciudad no es parte, no es conocido, no puede contar con el amor incondicionado, pero además puede ser un desarraigado básico.

Esta situación lo vuelve más inseguro que aquel otro que estaba en un lugar donde era el por definición, era conocido, era parte, estaba

en sus raíces. Como a quien viaja, cuanto más tiempo y más lejano sea el viaje más le aumenta la inseguridad.

El ciudadano es una persona que se encuentra cada mañana con todas estas incitaciones, donde si hay droga o violencia no son más que manifestaciones de esa misma comunidad insegura en la cual está sometido a una velocidad que no es su velocidad natural, la velocidad de los ADN, sino la de las máquinas que es muy superior y que le exige no solo adecuarse a su ritmo, sino adelantarse a ellas, manejándolas y sabiendo que hacen.

Esto el hombre de la ciudad lo hace en medio de la soledad tan peculiar de la ciudad: una soledad en la muchedumbre, esa soledad que tiene la ventaja de no estar controlado por los mecanismos sociales de las pequeñas poblaciones, que nos da un enorme margen de libertad de acción pero que al mismo tiempo puede ser muy angustiante, la sensación de que no le importamos a nadie, que no nos socorrerán no sea cosa que les hagamos un juicio, que nos tratan como un elemento de negociación, no como personas.

Al mismo tiempo dos cualidades propias del hombre se han exacerbado inusitadamente. La violencia es necesaria para vivir, sino nos comerían los insectos, pero los niveles de violencia y sobre todo los niveles de información sobre violencia en que vivimos son muy altos. Después de ver noticiosos, leer diarios, ver películas, quedamos conmovidos o nos negamos inclusive a seguir viendo o leyendo.

También el sexo, con esta posibilidad de difusión que tiene y con las nuevas costumbres de permisividad que existen se ha vuelto algo novedoso. Como decía un recordado comico argentino, Don Pelele, "después de ver tantas mujeres desnudas, vi un caballo en la esquina y me agarre una calentura barbara". La enorme cantidad de elementos sobre sexo produce incitación, excitación, acto y cansancio, como todo tipo de provocación produce en el hombre. Lo que ocurre es que la enorme mayoría no alcanza el tiempo del cansancio porque no pasa de la incitación y esto produce algo similar a la violencia.

Curiosamente las escenas de sexo son cada vez más violentas, menos amorosas -ni que hablar de románticas-, porque la violación o el abuso son parte de la violencia más que del sexo, lo que es otra causa de equivocación. La cuestión es que tanto en un caso como en otro el hombre queda conturbado, inquieto, no sabe que hacer con esas sensaciones que le han quedado remisas en el cuerpo y en el alma y



reacciona con formas rispidas, inesperadas.

La violencia produce además una esquematización de la persona. El violento puede tener solo una idea, porque si tiene más de una no tiene sentido ya su violencia. Esta esquematización se nota inclusive en el lenguaje, expresión y ayuda para la fantasía, sin la cual dejamos de ser humanos para convertirnos en simples animales superiores: nuestro lenguaje se esta apocopando, cada vez usamos menos palabras, las frases nos parecen molestas y los monosílabos nos han invadido de la mano de los estadounidenses, seguramente los más esquematizados de todos.

Este hombre procede crecientemente de hogares donde la presencia paterno/materna es escasa y de baja calidad debido a problemas económicos, de pareja, de comunicación generacional, de falta de espacio, etc. Estas faltas tienden a producir abandono, el chico crece con problemas de abandono y cuando crece tiende a ser más inestable y por lo tanto más fácilmente violento, más agresivo porque necesita defenderse más y esto lo tiende a hacer más esquemático.

Por otra parte el hombre de hoy esta inundado por la televisión. Como dice Kerkhoven el hombre trasfiere su yo a la televisión, queda masivamente trasportado; con las PC, dice, vuelve a interactuar. La masividad televisiva más la velocidad computada conforman el cyberspacio y en el, el hombre toma otra entidad.

Los hombres de la TV han sido formados mirandola y ella ha sido su primer informadora, ha desarrollado sus gustos y sus modos: después cuando toman decisiones propias lo hacen mirando televisión creyendo que siguen sus propios criterios cuando en realidad están atados a ella.

Pero los entusiastas de la PC se olvidan de un hecho importantísimo: el aislamiento. Si el hombre estaba ya en soledad en la ciudad y si estaba luego despersonalizado por la TV, la PC lo aísla, porque desde la PC puede hacer casi todo y fantasea entre otras muchas cosas, con que la PC le permite tener amigos cyberespaciales, gentes a las que no conoce, gentes de las que sabe solo su código porque todo lo demás es fantaseado. Es un nivel de absurdo notable.

Este nivel de despersonalización hace que haya niños que matan niños, porque en realidad no tienen la menor idea de lo que están haciendo. Simplemente repiten las acciones que han aprendido como un juego alienado. Estos sicópatas se multiplicaran y se acendrarán con

las nuevas generaciones que además tendrán la posibilidad de encerrarse en la PC desde pequeños. El trabajo en la casa será un elemento útil para este proceso.

Antes de llegar al tema final no debemos olvidarnos del desempleo estructural, esta forma de que haya siempre muchas personas sin trabajo y muchas más amenazadas por la posibilidad de perder el trabajo, que los coloca en una situación de temor, bronca, sometimiento y aceptación de cosas que hace diez años no hubieran siquiera considerado posibles, con aumento del temor/bronca y así sucesivamente en una espiral de violencia y de miedo.

Un último tema es el unico inevitable: la Muerte. Y como es el unico inevitable es el que más nos empecinamos en ignorar, como si de esa manera lo evitáramos. Nos cambiamos la cara, pintamos a los muertos para que parezcan aun vivos, queremos ser jóvenes por siempre... Cuantos esfuerzos inútiles que suelen instalarse en lo ridiculo y más de una vez en lo tragico!

La Muerte es en realidad una gran limpiadora que nos evita los daños de la vejez y es además muy democratica, ya que todos en definitiva pasan por su despacho. Pero por sobre todo la Muerte es la que le da sentido a la Vida. Que seria nuestra vida si fuera por siempre, si no existiera el Tiempo, porque fuéramos eternos; que seria de un mundo sin urgencias, sin necesidad de alcanzar nada, sin posibilidad de que alguien desaparezca; que seria de un mundo estatico, sin prioridades.

Tendríamos que agradecerle a la Muerte todo esto y en vez de pintarla gravemente como destructora, deberíamos esculpirla alegremente como transportadora a la paz, la Paz con mayúscula porque esa es por siempre. Y quienes no tienen fe, por lo menos podrán saber que dejaran los sufrimientos y las limitaciones de los que tanto se quejan, de todo lo que quieren y no pueden, de los maltratos y las vejaciones, de las humillaciones y las impotencias.

Pues bien nuestro hombre moderno, es decir nosotros, es un ser

bajo las incitaciones permanentes de la juntedad  
expulsado del barrio que ha perdido reconocido  
solo condicionalmente

teniendo que manejar máquinas fuera de su velocidad habitual  
teniendo que enfrentar máquinas y hombres  
rodeado por el ruido y por el humo  
empujado fuera de todo momento de meditación  
en la soledad de la muchedumbre  
miembro de una familia ausente o con un solo padre/madre  
incitado a tener más, por definición  
rodeado por violencia directa o indirecta  
con un carácter, posiblemente, abandonico  
excitado por las formas publicas del sexo  
bombardeado por una información que no le permite ordenarla  
transferido y educado por la televisión  
con la posibilidad de aislarse en la PC  
negándose la existencia de la unica verdad incommovible

y este ser, en esta situación increíble, debe salir a la calle en estado de disponibilidad frente a los actos de los terceros que de diferentes maneras lo pueden agredir con sus autos y colectivos, con sus cuerpos empujando, con sus palabras poco sùtiles, por el Estado y por los particulares, todo esto sin reaccionar de tal manera que termine a su vez herido, muerto o preso.

En este cuadro que hemos delineado, los hombres tratamos de mejorar, porque crecer es una de nuestros impulsos básicos. Queremos mejorar en los sentidos que la sociedad nos presenta, logrando más títulos académicos para ganar más dinero, para tener más confort, más autos, más bienes. El hombre moderno "da" bien en la foto.

Pero no todos damos bien. La sociedad esta estructurándose sobre la base de la información que se tiene. Si el conocimiento fue siempre una diferencia entre las personas, hoy esto se ha convertido en una divisoria fundamental: quien más conoce esta en mejor situación en la sociedad.

Y así podríamos decir que la sociedad esta tendiendo a dividirse entre quienes no tienen televisor, quienes tienen televisor, quienes tienen PC y quienes están en Internet. Después cada división se dividirá a su vez o aún se solapará con la siguiente.

Los primeros no tienen TV porque no pueden es decir que están en una situación marginal, no tienen casa, no tienen trabajo.

Los que tienen TV forman parte de la información masíva, tienen

alguna forma de vivienda, tienen trabajos de menor importancia, porque la TV tampoco les ha permitido acrecentar sus conocimientos.

Los que tienen PC se emplean en tareas de mayor relevancia, tienen casa alquilada o propia pero habitable, cierta continuidad de ingresos, posibilidad de acrecentar sus conocimientos y posibilidad del salto final a Internet.

Parecería que quienes tienen Internet han llegado a la cúspide de la información y del conocimiento. Pueden lograr los mejores puestos y tener la mayor remuneración en lo que hagan, porque saben más y están por lo tanto mejor preparados.

La foto de estos últimos es la que "da" mejor, las de los demás se va deteriorando sucesivamente. Pero todos ellos, cada uno en su grupo puede ser líder y cada uno de ellos en su grupo puede ser manager. En todos los niveles hay estructuras de poder que no por ser diferentes eliminan estas realidades.

Por otra parte la provocación a tener que emite la sociedad permanentemente, se ha visto exacerbada por dos nuevos elementos. Por un lado la corrupción, que da la sensación de que permite acortar camino para llegar a tener las cosas, corrupción que se denuncia pero que no se castiga y porque entonces no robar lo suficiente para irse a EEUU algún tiempo y luego volver?

Por otro lado el tráfico de narcóticos, que a todos los niveles permite una mejora rápida en los ingresos sin que se corran demasiados riesgos. Si tenemos hasta presidentes, gobernadores, etc que son narcotraficantes, porque no intentar una pequeña distribución si no tengo ni televisor o si tengo un televisor pequeño, o una distribución mayor si tengo PC o Internet?

Nuestra vida es muy agitada. Sin base, aislados, sin reconocimiento, agredidos y amenazados de perder nuestro empleo, porque no ser corrupto o narco, porque no ser violento?

Motivar se ha vuelto una tarea mucho más profunda y profesional, mucho más difícil. Como involucrar a personas que no se permite que pertenezcan, que se les opone por delante todo el tiempo la posible pérdida de su trabajo, ese es un misterio que solo se dilucida por el entusiasmo del proyecto en que se enrole el empleado, lo que no será conflictivo solamente si el empleado tiene muy en claro como es el trato y no se siente mal cuando le saquen el proyecto. Pero la verdad es que esto no es posible y por lo tanto la motivación del personal es un

conflicto actual o es un conflicto a plazo, en tanto se insista en la fragilidad de la relación.

Este es el hombre que llega a la empresa. No es ya el hombre de ninguno de los supuestos de los años '60 o '70. Este es un ser diferente, claramente diferente.

La empresa, durante décadas hizo la publicidad de que era una familia y luego cuando esta falsedad perdió terreno -porque obviamente no es una familia-, hizo hincapié en la estabilidad de por vida, parte de la familiaridad ahora sustentada por el milagro japonés. Pero los mercados se volvieron turbulentos y entonces la empresa ya no pudo garantizar el pleno empleo.

En esta instancia hemos cometido dos errores: el primero no hacer hincapié en la estabilidad de por vida salvo ajustes de mercado. Esto supone tener políticas efectivas de evaluación de desempeño de reconocimiento de méritos y de recuperación en caso de fallas. Sin arbitrariedades ni caprichos. Pero, ya que no podíamos garantizar empleo de por vida, hemos aprovechado para dejar abierta la puerta a la arbitrariedad, al abuso.

Segundo error: el problema cayó sobre la empresa y no solo la persona lo sufre sino también la empresa. En vez de reconocer así sencillamente la posición fue: ustedes, la nueva generación ya no son como antes, ahora quieren ser independientes, hacer su propia carrera saltando de una empresa a otra; por eso no vale la pena la estabilidad de por vida.

Este "pasarle la pelota al otro" es un error porque el otro no es tonto y se da cuenta de la patraña. De hecho el 50% de los empleados sigue queriendo quedarse en el puesto, lo que es saludable, ya que si todos quisieran ascender la empresa sería inviable.

La empresa con esta actitud quiso pasarle el fardo al hombre, pero el hombre está muy presionado. La vida del hombre de la ciudad moderna está llena de dificultades y si no ha podido y sabido mantenerse dentro de una familia o estructurarla, su situación no es de ninguna manera envidiable y todo lo que le falta, todos los abandonos que sufre, todas las persecuciones, las vuelca en la empresa hoy más que nunca antes.

¿Cambia algo que la empresa ponga cara de "yo no fui"? Al tratar los motivos de las personas tratamos la cuestión e inclusive sintetizamos en un cuadro, que cosas puede hacer la empresa para

cada una de las necesidades del hombre y que cosas no puede hacer. Pero en ambos casos, tanto en lo que puede cuanto en lo que no puede, la empresa esta metida en el problema en el mismo campo que el hombre, que es la sociedad en que ambos están y tanto para uno cuanto para la otra hacer creer que no pasa nada, tiene los problemas de las negaciones: las cosas ocurren igual pero hacen lo que quieren con nosotros.

Las personas que hoy llegan a la empresa se encuentran con un ambito mucho menos amable que hace veinte años atrás y provienen de un ambito mucho más complejo e inquietante frente al cual se sienten más indefensas. La mayoría seguirá buscando desarrollarse en la empresa, en esa empresa. Algunos seguirán ese consejo tan actual de "YO S.A." y trataran de crecer como seres independientes de la empresa.

Esto tiene dos facetas contrarias e igualmente complicadas. Por un lado el del hombre que deberá trabajar sin buscar pertenencia: eso es casi imposible, porque buscara reconocimiento y le resultará enormemente difícil evitar la pertenencia por eso que esta haciendo.

Por el otro lado la empresa al tener personas que no están pensando en la empresa sino en su carrera, perderá en imaginación, en trabajo y sobre todo en lealtad en las decisiones. Y estas cosas no son medibles.

La alternativa que se ha elegido de pasarle el fardo al empleado queriéndolo convencer de que es el quien no quiere quedarse en la empresa, producirá,-está produciendo- conflictos graves donde ambas partes quedan dañadas.

El cambio de politica en IBM ha sido la causa para muchos de que se produjeran los problemas conocidos.

A la empresa no le quedará camino más que insistir en que hace lo que puede y que es equitativa, premia y da oportunidades. El camino de la remuneración es un camino de patas cortas y no produce resultados a largo plazo como la pertenencia, cualidad por la que nos hemos preocupado por años y que ahora tiramos alegremente por la borda. Hay que insistir en la seguridad y en la equidad de esa politica de estabilidad y que la misma está condicionada; pero hay que aclarar Cuáles serán las condiciones con las que se tratará la salida de las personas de acuerdo con el problema de que se trate, en que orden de salida y si la empresa tiene esa politica con que condiciones económicas.

Otro tema que se ha hecho más obvio es el de los superiores

jerárquicos, propietarios o no, que optan por el camino del látigo. Hemos considerado las maneras más adecuadas de motivación y hemos hecho notar que la motivación también requiere disciplina, pero no esa vieja disciplina del látigo, porque eso es explotación y no es la búsqueda de la mejora que debe ser la base de toda disciplina.

Frente a personas con dificultades para sobrevivir en un medio difícil, el abuso es inevitable. Las personas que lo ejercen lo hacen convencidos que esas personas no pueden sino aceptar las condiciones excesivas o los favores especiales por miedo a perder el empleo. Y es lo que suele ocurrir.

¿Cual es el límite de estos abusos? Uno de los límites fue el nivel de aislamiento en que estaba el trabajador, pero este es hoy muy similar y el aislamiento es muy poco. Los empleados saben que existen otras maneras de trabajar, conocen otros países, leen sobre otras empresas o sobre el "deber ser".

El límite está en el momento en que el empleado elige su propio ser en vez de la sensación de bronca e impotencia que produce la explotación. Este "propio ser" puede tomar formas muy disímiles. Puede haber quien ataque físicamente al jefe, quien a los familiares del jefe, quien rompa mercaderías, quien cometa errores, quien robe o estafe, quien se vaya.

En todos los casos, el jefe le ha hecho un pobre favor a la empresa, adonde muchas personas evitaran ir porque la fama existe y hay empresas que la tienen buena y otras que la tienen mala y no quepa duda de que los mejores empleados intentarían ingresar a aquellas y no a las que creen que los maltrataran.

El otro límite está en la conciencia o el superyo o la cota social que tenga el jefe. A partir de cierto punto esa persona siente que se ha excedido o que está al borde de hacerlo y se contiene.

Como es obvio estas fronteras son elásticas y la sociedad acepta mucho más de lo que debería. Todos nosotros nos escandalizamos por los marginales que estaban esclavizados en empresas textiles: ¿cuántas más hay? ¿Y cuántos daños ocurren todos los días en las empresas en formas de horas no pagadas, trabajos excesivos por el lugar, fuerza, aire, ruido; de presiones por terminar trabajos que pueden esperar solo por el gusto de ver la cara del otro; de presiones más específicas?

En estos y otros casos similares no solemos hacer mucho más allá de encojernos de hombros frente a lo que parece inevitable o

sonreimos picaramente. Todo esta muy lejos del proyecto motivante que es por fin la manera de lograr resultados para la empresa y no para uno mismo. Tiene además un efecto social muy duro, porque la persona que esta en la empresa sale al final del dia a la sociedad y allá reparte lo que ha recibido, la angustia, la bronca, la satisfacción, en la calle, en los colectivos, en su casa y nos devuelve al dia siguiente la reacción que su conducta ha producido.

Esta no es la razón por la que los Apóstoles hicieron su trabajo. Pero los seres humanos parece que no sabemos aprender y *creemos* que repetir lo que ya pasó durante el S. XIX va a tener una respuesta diferente.

En el marco social que hemos delineado, en el marco empresario que hemos definido, es inevitable dar aquellas sugerencias que uno considera que pueden ayudar al proceso actual, a partir de los conocimientos y experiencias que cada uno ha tenido.

Nuestra sugerencia básica para motivar al personal es

establecer políticas claras que  
premier los méritos y los resultados  
castigar los desempeños flojos buscando mejorarlos, sino con el  
despido

castigar los abusos de cualquier tipo sobre el personal, a todo  
nivel supervisorio

establecer el principio de la estabilidad salvo condiciones  
adversas en el mercado y las reglas del "orden de salida" en esos casos

capacitar al personal en los temas que les son propios

pagar remuneraciones que permitan vivir; si los costos no lo  
permiten, pagar una proporción importante de las ganancias que se hayan  
obtenido por mayores márgenes y cantidades de ventas

insistir en la búsqueda de proyectos motivantes para cada  
empleado

privilegiar el pensamiento de que es más importante tener éxito  
como empresa que gozar individualmente del poder por si mismo o  
explotar circunstancialmente a personas, comprometiendo el futuro de la  
empresa.

Y la sociedad, a través del Estado debería dictar leyes y tener un  
poder de policía y justicia que ayudara a terminar con la explotación de  
todos los muchos tipos que existen, porque todos ellos atacan a la



sociedad volviéndola más violenta, atacan a las organizaciones haciéndolas menos eficaces y menos viables en el tiempo y atacan a las personas física y psicológicamente.

## BIBLIOGRAFIA

- Bertrand Rusell responde, Granica editor,1971  
Sun Tsu, El arte de la guerra, Andromeda 1994  
Michel Foucault, Un dialogo sobre el poder, Alianza 1990  
CG. Jung, Arquetipos e inconsciente colectivo, PalDOS ,1981  
Gergen K., El yo saturado, PAidos, 1991  
Maristany J., Motivación, Layetana ed., 1994  
Ymaz J., Las raíces del pensar, Emece 1990  
Haley J. Tácticas de poder de Jesucristo, Tiempo contemporaneo, 1975,  
Mauivaleo N., El Principe, Iberia, 1970  
Rozitchner L., Freud y el problema del poder, Folios, 1982  
Maurois A., Un arte de amar, Háchete, 1969  
Fromm E., El miedo a la libertad, Paidos 1987  
Negrop[onte N, Ser digital, Atlantida,1995  
Gates B., The road ahead, Viking, 1995  
Schoek H., La envidia, Club de lectores, 1969  
Albert M. Capitalismo contra capitalismo, Paidos, 1992  
Drucker P. Managing in turbulent times, Pan, 1980  
Jacquard R. La desinformación, una manipulación del poder,  
Espasa  
Calpe, 1988  
Servan Schreiber J.L., Como dominar el riempo, Emece, 1986  
Drucker P., Las nuevas realidades, Sudamericana, 1989  
Jacques E., Executive Leadership, Canon, 1991  
Handy Ch., The age of paradox, Harvard, 1994  
PfefferJ., Competitive advantage throuh people, Harvard, 1994  
Vroom V.Manage people not personnel, Harvard, 1990  
Raelin J, The clash of cultures, Harvard,1985  
Heider J., El tao de los líderes, Nuevo extremo, 1990  
Schein E., La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza, 1988  
Bennis W, Como llegar a ser líder, Norma, 1989  
Badaracco J., Leadership, Harvard, 1989  
Katzenbach J. The wisdom of teams, Harvard, 1993  
Block P. El manager fortalecido, Paidos,1987  
McKenney J., Waves of change, Harvard, 1993  
Handy Ch., Beyond certainty, Harvard, 1996  
Hill L., Becoming a manager, Harvard, 1996

Stone L., The high value manager, ama, 1996 Hamel G. y otro,  
Competing for the future, Harvard, 1996 Nichol N. y otros,  
Reach for the top, Harvard, 1995 Levinson H. y otros,  
Designing your career, Harvard, 1989 Gabarro J., The  
dynamics of taking charge, Harvard, 1987 Mann K.,  
Alejandro, Juventud, 1994 Payne R. Gandhi, Bruguera, 1976  
Plutarco, Vidas paralelas, Porrúa 1993 Haefs G., Aníbal,  
Sudamericana, 1990 Warner R., Cesar Imperial,  
Sudamericana, 1988 Warner R., El joven cesar, Sudamericana  
1988 Warner R., Pericles, Sudamericana, 1989 Yourcemar M.,  
Memorias de Adriano, Sudamericana 1987 Madariaga S.,  
Hernán Cortes, Sudamericana, 1964 Lalouette C, Memoria de  
Ramses, Grijalbo, 1994 Pradwin M. Gengis Kan, Juventud,  
1985 Vallejo-Nagera J. Locos egregios, Planeta, 1990 Gurgo  
O., Pilatos, Planeta, 1990 Gironella J., Yo, Mahoma, Planeta,  
1989 Delpierre de Bayac J., Carlomagno, Ayma, 1977 Ludwig  
E., Napoleon, Juventud, 1949 Toynbee A., Estudio de la  
Historia, Emece, 1959 Vandenberg P, Cesar y Cleopatra,  
Vergara, 1987 Koestler A., Espartaco, Sudamericana, 1965  
Mourousy P, Rasputin, Vergara, 1986 Newby P, Saladin in his  
time, Barnes, 1983 Clouas I-, Lorenzo el Magnifico, Vergara,  
1996 Lamb J., Carlomagno, Sudamericana, 1995 Helms J.,  
Alfred the Great, Barnes, 1995 Seward D., Leonor of  
Aquitaine, Barnes, 1993 Clouas I., Los Borgia, Vergara, 1988  
Clot A., Soliman el Magnifico, Emece, 1985 Fraser A., Reinas  
guerreras, Vergara, 1995 Durant W, Historia Universal,  
Sudamericana Durant W, Las lecciones de la historia,  
Sudamericana, 1969 Taynbee A., Guerra y civilización,  
Emece, 1952 Daudelin M, Learning from experience through  
reflection Qrg.Dynamics, 1996

Barret F., Creating Appreciative learning cultures, id ., 1995  
Jick T., Accelerating change for competitive advantage, idem  
Strebel P., Why do employees resist change, HBR, 1996  
Farkas C., The ways CEOs lead, id. 1996  
CHesbrough H., When is virtual virtuous?, id. 1996  
Kotter J., What leaders really do, Managers as leaders, 1991 Zaleznick  
A-, Managers and leaders are they different? id  
Zaleznick A., Management of dissapointment, id.  
Isenberg D., How senior managers think, id.  
Kotter J., What effective managers really do, id.  
Kelley R., In praise of followers, id.  
Moss Kanter R. The new managerial work, Mgrs. in the middle 1991  
Bennis W., Democracy is inevitable, Participative mgmt HBR 1991  
Drucker P., The coming of the new organization, idem  
Reich R., The team as a hero, idem  
Jacques E. In praise of hierarchy, idem  
Walton R. From control to commitment, idem  
Semler R., Managing without managers, idem  
Tayer R. How I learned to ley my workers lead, idem  
Drucker P., The new society of organizations , HBR 1992  
Bartlett C, What is a global manager HBR 1992  
Schwartz F., Women as a business imperative , HBR 1992  
Rosener J., Ways women lead, Managing people, 1991

## **Bibliografía**

### **Libros editados por el autor sobre temas de empresa.**

Planeamiento de la carrera del personal,  
Editora Asociados, 1970

Empleo y desarrollo de personal,  
Editorial Contabilidad Moderna, 1972

Evaluación de tareas y administración de remuneraciones  
Editorial Contabilidad Moderna, 1972

Hombre, empresa y sociedad, Editorial  
Contabilidad Moderna, 1973

El hombre y la empresa, son compatibles?  
Macondo Ediciones. 1980

La gestion natural, Editorial  
Fraterna, 1983

El management eficaz, Editorial  
Profesional Editora, 1990

El estilo gerencial argentino, Editorial  
Profesional Editora, 1992

El caso Union Carbide, Editorial  
Profesional Editora, 1992

Manual de Recursos Humanos,  
Editorial Profesional Editora, 1992

Motivación Layetana  
Ediciones, 1994

Hombre, empresa y sociedad,  
Editorial Contabilidad Moderna, 1973

El hombre y la empresa, son compatibles?  
Macondo Ediciones. 1980

La gestion natural,  
Editorial Fraterna, 1983

El management eficaz,  
Editorial Profesional Editora, 1990

El estilo gerencial argentino,  
Editorial Profesional Editora, 1992

El caso Union Carbide,  
Editorial Profesional Editora, 1992

Manual de Recursos Humanos,  
Editorial Profesional Editora, 1992

Motivación  
Layetana Ediciones, 1994

Hombre, empresa y sociedad,  
Editorial Contabilidad Moderna, 1973

El hombre y la empresa, son compatibles?  
Macondo Ediciones. 1980

La gestion natural,  
Editorial Fraterna, 1983

El management eficaz,  
Editorial Profesional Editora, 1990

El estilo gerencial argentino,  
Editorial Profesional Editora, 1992

El caso Union Carbide,  
Editorial Profesional Editora, 1992

Manual de Recursos Humanos,  
Editorial Profesional Editora, 1992

Motivación  
Layetana Ediciones, 1994



iendo la clave de la actualidad lograr tener las personas más capaces y mejor coordinadas, el tema del liderazgo tiene una preeminencia como nunca antes lo tuvo.

La cuestión del liderazgo comienza por la necesidad de aclarar de qué se habla cuando se trata este tema, porque las distintas referencias a los líderes hace difícil determinar después qué es y qué conviene que sea el líder en la empresa. Este libro intenta establecer, en primer lugar, qué quiere decir liderar en una empresa, y luego, recorre las escuelas de management de estas décadas.

El autor se interna a continuación en el mundo del manager de hoy, de su vocación, de los problemas que tiene que enfrentar para llegar y para permanecer en la estructura y de cómo le convendría prepararse para estar más solidamente asentado en esas posiciones.

Por fin, el libro aborda la sociedad que tenemos y la que es esperable y de acuerdo con ello, cual es el perfil de líder que nos espera, tanto en general, cuanto en la empresa en particular, con las necesidades que la actualidad y el futuro le plantea al manager.