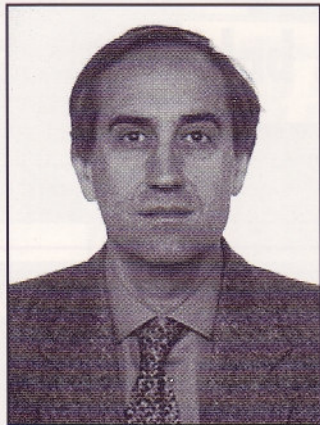




El arte de dirigir



A menudo suele considerarse al directivo de empresa como un director de orquesta capaz de aglutinar a los diversos agentes de la organización —maestros de la orquesta, para que el resultado final— concierto, sea un todo coordinado, armónico y equilibrado.

El término "dirección"-management en terminología anglosajona coincide prácticamente con administración y organización y

está asociado a aquel que toma las decisiones. Muchos autores han aportado distintas definiciones sobre estos términos —Drucker, por ejemplo, afirma *"que dirigir es hacer que otras personas sean productivas"*. En la consideración de la Dirección como ciencia reciente —la administración y la organización han existido siempre— cobra especial relevancia el individuo y el grupo. De hecho, los planteamientos de la *administración científica (el hombre como máquina)*, han dado paso al enfoque basado en las ciencias de la conducta —Weber, Mayo, McGregor, Maslow, por citar solo algunos autores— cuyo centro de interés son las personas y los grupos de personas en el trabajo.

En la aplicación del método científico propuesto por Taylor subyace la convicción de que el ser humano tiene una tendencia a la aversión al trabajo y a eludirlo cada vez que puede, lo cual no deja de ser una visión miope de que dirigir es igual a controlar. Eso supone olvidar, en palabras de Napoleón que no hay malos soldados sólo malos oficiales.

Por lo tanto, de acuerdo con las corrientes más modernas en el ámbito de la dirección empresarial, la actuación del directivo debe estar orientada, en primer lugar, al hombre y en segundo lugar a los procesos funcionales que gestiona; así el profesor García Echevarría enfatiza que *"el éxito de las organizaciones empresariales depende cada vez más de la capacidad de integrar a los hombres en el proyecto empresarial de forma que crean en él"*.

Sin embargo, no parece que ello haya sensibilizado especialmente a los directivos ya que se advierte una alta participación de éstos en cursos y seminarios que traten sobre temas de negocio y al mismo tiempo una escasa asistencia a acciones formativas encaminadas a gestionar eficaz y eficientemente grupos humanos.

Patología de la función directiva.

Quisiera esbozar, brevemente, los dos factores endógenos que impiden al directivo ser un "maestro" de las relaciones interpersonales e intrapersonales.

El primer factor lo podemos encontrar en la enseñanza-experiencia impartida o adquirida en las propias empresas. Gran parte de las empresas españolas presentan una estructura organizativa "gremial": los financieros, los de marketing, los informáticos...etc. Ello conduce a un tipo de organización "miope", donde escasea la gestión integral y la visión de conjunto.

Un segundo factor, no menos importante, es la idea "piramidal" que preside muchas organizaciones en nuestro país. Es fácil vivir y acomodarse en empresas donde no se asumen responsabilidades, donde siempre hay un superior que decide. Vivir en jerarquía, pensar lo menos posible, *"que otros piensen y decidan por mí"* es uno de los efectos más perniciosos que nos podemos encontrar en las organizaciones.

Como fomentar las habilidades directivas.

Eliminar estos males endémicos de nuestras empresas exige, previamente, conocer la causa o las causas que lo motivan, lo que es equivalente, en mi opinión, a reconocer sinceramente que nuestras organizaciones padecen en el momento actual un profundo déficit en el cultivo y fomento de las "artes" directivas.

Para que alguien pueda desarrollar sus habilidades directivas, tiene que encontrar un clima apropiado que favorezca el desarrollo de las potencialidades del individuo de modo que están surjan sin resistencia.

Evidentemente, como en casi todo, no existen recetas mágicas, pero si algunas líneas de actuación que ayuden en la consecución de tal objetivo.

La estructura gremial y la organización piramidal de la empresa son los dos factores que impiden al directivo desarrollar sus habilidades

1. Independencia vs. dependencia.

¿Qué tipo de colaborador preferimos?, ¿aquel que piensa por sí mismo o el que obedece sin rechistar?. No estamos ante una pregunta fácil aunque pueda parecer lo contrario. Sobre el papel, casi todos optamos por ese subordinado eficaz, que tiene buen criterio profesional propio, que piensa por sí mismo y que suele decir lo que piensa. Sin embargo, muchos directivos, propio de su propia inseguridad, prefieren el subordinado dócil (en la vida real se dice disciplinado) y que sólo es portador de buenas noticias por temor a la defenestración. En la empresa, salvo



excepciones, la virtud máximamente exigida y retribuida es la docilidad —erróneamente confundida con la lealtad— que se degrada por ello en sometimiento. Así se crean organizaciones autocomplacientes (*"que listos somos y que bien lo hacemos"*) y endogámicas (*"sólo triunfan los que piensan como yo"*). El siguiente paso suele ser la degeneración en organizaciones corruptas, en las que nadie denuncia nada por miedo a la represalia.

2. Competitividad.

Cada vez se compete menos por alcanzar un objetivo común y más por desplazar al otro. Es decir, trabajar en equipo o hacer la guerra por la cuenta de cada cual (porque hay algo que va en beneficio de alguien en particular, no del grupo). En el fondo, lo que se pretende no es ofrecer alternativas significativamente mejores u oportunas; lo que se busca es proteger el terreno propio, que se considera conquistado y "colocarse medallas". La competencia llega a justificar el "navajeo" al colega o la pérdida de rentabilidad para la empresa.

3. Lealtad - Sinceridad.

Es preferible tener colaboradores —y digo intencionadamente colaboradores y no subordinados— que dicen lo que piensan antes que aquellos otros que se piensan lo que dicen. Tenemos que mantener el debate abierto, sincero, duro (si es necesario) y tenaz para llegar a la mejor solución posible; sin embargo cuando una decisión se toma todos los que han participado en ésta, aún quienes se manifiestan en contra, tienen que defenderla sin fisuras. En definitiva, lo que se busca es la solidaridad y la confianza de aquellos que forman el equipo.

Cuando la lealtad se pierde, se pierde la confianza, y con ella la sensación de caminar en una misma dirección.

4. Comunicación

En un clima de confianza y sinceridad, donde la gente se exprese con total libertad sin miedo a represalias en donde, además, se tenga asumido un adecuado nivel de responsabilidad parece necesario que la información fluya de un modo eficiente. Quiere ello decir que la información debe llegar a donde tenga que llegar, en tiempo, en forma y con los contenidos precisos. Estamos hablando por tanto de aquella comunicación que, de forma regular y sistemática, circula por la organización transmitiendo tanto las directrices estratégicas de la compañía como aquellos otros aspectos relacionados con el trabajo de

cada día.

5. Delegación

Una de las principales cualidades que debe adornar al "directivo excelente" es la de saber delegar, habilidad poco frecuente, por otra parte, en el mundo de la empresa. Lo que solemos encontrarnos, es un colectivo importante de ejecutivos con perfiles antagónicos. Así, aparentan una ¿convivencia armónica? aquellos que abdican de sus responsabilidades y los que delegan de un modo más aparente que real. Dentro de esta última categoría se encuentran los "insustituibles", los que se pasan todo el día en la oficina o los que, para descargar su conciencia, manifiestan frecuentemente expresiones requetesobadas como "estoy robando a mis hijos sus mejores años", "nuestra relación es breve pero intensa"... La mayor parte de las veces están escapando de una casa en la que no son protagonistas.

6. Integración-Participación.

Favorecer el cultivo de las habilidades directivas en la organización es considerar como punto fuerte el hecho de pedir ayuda. Para algunas personas es un síntoma de debilidad pedir consejo cuando se tienen dudas, lo que les lleva en muchas ocasiones a cometer errores graves.

Escuchar a los otros no es meramente oírles, supone aceptar sus puntos de vista más valiosos, reconocer que cada uno contempla la realidad de forma parcial (también él) y que precisamente por eso, quien abandera una entidad ha de ser capaz de sumar a su proyecto aquellos elementos

que enriquezcan el conjunto, y evitar la fácil tendencia a reducir al silencio a quienes se niegan a rendir lastimosas pletesías. En definitiva, es de sabios, conservar los conocimientos arraigados en la organización que sirvan como una buena base para realizar los procesos de cambio permanentes que necesitan las empresas. En caso contrario estaremos ante lo que el profesor José M^a Sarabia llama muy acertadamente "depreciación de recursos humanos".

Estamos en el umbral del siglo XXI y una de las asignaturas que tenemos aún pendiente de aprobar es la empresa y su relación con el factor humano. En la empresa moderna sobran mensajes verbales sobre lo valioso de su capital humano y faltan hechos que validen los compromisos contraídos. Dirigir exige "mirarse uno al espejo todos los días", bajar a la arena y jugar en el ruedo de las personas; es una condición "sine qua non" para ser un buen líder que a la vez sea un líder bueno.

La competencia llega a justificar el "navajeo" al colega o la pérdida de competitividad de la empresa

Cuando la lealtad se pierde, se pierde la confianza, y con ella la sensación de caminar en una misma dirección