

“Estar”: fuente de poder genuino

■ Por Juan José García

Es decisivo para ejercer una dirección eficiente en la empresa que quienes dirigen estén presentes: de ahí que "estar" sea una fuente genuina de poder, de capacidad de hacer cosas para lograr objetivos.

En su libro más leído, *La rebelión de las masas*, Ortega reflexiona sobre el mando y sostiene: “mandar no es gesto de arrebatarse el poder, sino tranquilo ejercicio de él. En suma: mandar es sentarse. Trono, silla curul, banco azul, poltrona ministerial, sede. Contra lo que una óptica inocente y folletinesca supone, el mandar no es tanto cuestión de puños como de posaderas”.

A pesar de los años transcurridos y de todos los cambios tecnológicos que tanto han revolucionado el mundo de la comunicación, pienso que esta observación no ha perdido vigencia concretamente en el mundo de la empresa.

Porque cuando falta ese sano ejercicio de “posaderas” por parte de quienes deberían dirigir una organización, se percibe de inmediato una carencia que va en detrimento de los resultados: la falta de dirección por ausencia de los directivos daña el desempeño de las personas que en definitiva son las que deberían generarlos.

Quien acaba mandando de verdad es el que está siempre, presente de cuerpo entero. Por eso aunque puedan llegar a facilitar algún modo de presencia los medios tecnológicos, no sustituyen ese “estar” que se va desvalorizando día a día por una incapacidad de los directivos para hacerse cargo de los verdaderos resortes que generan y sostienen el poder real de sus cargos.

En este sentido es muy aguda la advertencia que tiempo atrás hacía Mintzberg desde la Revista de Harvard: “La mayor amenaza que plantea la computadora personal es que los directivos se lo puedan tomar en serio y lleguen a creer que pueden dirigir quedándose en sus oficinas y observando caracteres digitales en las pantallas”.

Hay que estar con una presencia activa si se quiere dirigir una empresa. La dirección a distancia, por mucho que hayan progresado las tecnologías, no funciona. Siempre aportarán pero en definitiva resultan muy poco eficientes. De ahí que, paradójicamente, sea importante que los gerentes de multinacionales deban viajar mucho: para hacerse presentes allí donde se resuelven cuestiones que están bajo su responsabilidad. Aunque lógicamente la cantidad de sitios deberá tener un límite porque por mucho que hayamos avanzado en acortar los tiempos de desplazamiento, el espacio no ha quedado eliminado, y llega a resultar tan tirano como el tiempo.

Saber dirigir

Hablar de empresa es hablar de problemas que siempre resuelven las personas. Por iniciativa que tengan, y por plana que sea la organización, deben ser dirigidas.

Y no se entienda la dirección en la línea de la vieja escuela de dar consignas en las que se pauta hasta la

mínima ejecución de las tareas y se ejerce un control férreo. No, sino la dirección que implica la gestión de la libertad de los colaboradores imprescindible para que pongan en juego toda su creatividad, de lo contrario nos quedamos solo con “la mano de obra”.

Un juego de libertades que requiere, como en una orquesta sinfónica, la presencia de un director que coordine las diferentes espontaneidades en la dirección de un objetivo común. De lo contrario, no hay empresa. Esto no implica que los directivos se vuelvan imprescindibles.

El ejercicio competente de la dirección exige preparar personas que puedan sustituir al director en caso de que sea necesario. Pero una cosa es formar reemplazantes y otra es abandonar el sitio que le corresponde a quien dirige. Porque aunque suene a una perogrullada, si las empresas se pudieran dirigir sin la presencia de los directivos, sencillamente esos directivos estarían de más, sobrarían. Y si esto ocurriera, ¿para qué gastar recursos en salarios de personajes de los que podría prescindirse?

Que no cunda el desgobierno

Se ha dicho que la naturaleza tiene horror al vacío. Algo similar ocurre en las organizaciones en cuanto al poder. Cuando quien debería ejercerlo no lo hace por ausencia –es el caso que estamos considerando–, seguramente otra persona asuma ese rol. Porque no se puede estar sin dirección.

Juan José García

Doctor en Filosofía, Universidad Católica Argentina; Licenciado en Filosofía, Universidad Católica Argentina; profesor de Comportamiento humano en las organizaciones y de Responsabilidad de la empresa en la Sociedad, IEEM, Universidad de Montevideo.

✉ jjgarcia@um.edu.uy

... *“La mayor amenaza que plantea la computadora es que los directivos se lo puedan tomar en serio y lleguen a creer que pueden dirigir quedándose en sus oficinas y observando caracteres digitales en las pantallas”*

Quizá nos cueste hacernos cargo de esto porque estamos demasiado acostumbrados a reglamentos y organigramas, y pensamos que lo fundamental es lo programado metódica y concienzudamente. Y está bien que se intente organizar racionalmente la empresa, que se elaboren unos sistemas de funcionamiento en los que no haya lagunas que den lugar a la improvisación y a las arbitrariedades.

Algunas veces el “directivo ausente” pretende colmar el vacío que deja con la elaboración de planes que él considera geniales y con los que intenta deslumbrar a sus colaboradores. Casi como demostrándoles que su ausencia estaba más que justificada porque de lo contrario no hubiera podido idear esa genialidad. Pero además de lo relativa que puede ser esa percepción suya, seguramente la gente se sentirá defraudada y en cierto modo manipulada, porque no se les escapa la artimaña. Y poco será lo que pueda lograr: para hacer cosas hay que “mover” a las personas, pero eso solo se genera desde una empatía que supone un trato habitual, cotidiano. De lo contrario es muy difícil conocer a los colaboradores y conseguir movilizarlos, precisamente porque no se los conoce. Entonces a lo sumo se

[continúa ...]



... *Si quien dirige no está, espontáneamente surgirán circuitos informales de decisión que suplirán esa carencia: alguien se hará cargo del mando, aunque no esté previsto por los reglamentos.*

los "empuja", pero no se los atrae desde su propia interioridad hacia los objetivos deseados y comparados por todos.

Lo que nos resulta más difícil de entender es que si no somos capaces de asumir la disciplina que implica ese tipo de organización, espontáneamente surgirán circuitos informales de decisión que suplirán esa carencia: alguien se hará cargo del mando, aunque no esté previsto por los reglamentos.

Parecería que muchos directivos no acaban de enterarse que dirigir es elegir, y elegir, por mucho que nos cueste, implica renunciar. Y no es poca renuncia estar donde se debe, donde hay que estar. Una tarea no demasiado brillante que supieron desempeñar heroicamente los inmigrantes que lograron notables realizaciones empresariales sobre todo con su trabajo esforzado porque no podían disponer de un capital inicial significativo.

Podría venir la tentación de pensar que cuando no estamos no pasa nada, porque generalmente olvidamos todo lo que no llega a constituirse en un problema por haber resuelto a tiempo situaciones que iban a generar un conflicto.

Pero si aún esto fuera así, que en nuestra ausencia no pasa nada, además del riesgo de tener que reconocer que somos innecesarios, todavía tendríamos que preguntarnos por la posible pérdida que implica que no pase nada cuando deberían pasar tantas cosas que solo ocurren cuando las oportunidades se concretan por la presencia de quien tiene que mandar.

"Mandar es sentarse". Vale la pena pensarlo, porque aparentemente no hace falta mucho talento ni seremos noticia por ejercer así el mando. Y sin embargo... 🤔

Una versión más corta fue publicada en El Observador, 20 de julio de 2011.

