



# Gerenciar es crear

---

Laurent Lapierre<sup>1</sup>

Traducción autorizada al español: Carla Menza, HEC. Revisada por el profesor Juan Carlos López Díez, Escuela de Administración, Universidad EAFIT.

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

Este texto representa una posición colectiva firmada por personas de diversos horizontes: altos gerentes, rectores, profesores, investigadores, artistas, estudiantes<sup>2</sup>. Se trata, de la conducta general de una organización, cualquiera que esta sea, así como de la dirección de personas y de la formación de gerentes. Está dirigido a todo aquel que participe en la vida de una organización y, particularmente, a los nuevos expertos que han surgido desde hace cincuenta años.

## Omnipresencia de la gestión

---

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

<sup>1</sup> Ph.D.(Management), McGill. MBA., Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), Montreal. Profesor Titular, *Cátedra sobre liderazgo Pierre-Péladeau*, HEC. Sitio web: <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

<sup>2</sup> La lista de signatarios se encuentra en: <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

Se multiplican los conceptos y toman la forma de fórmulas de choque, que se retoman y se aplican en cualquier situación. He aquí algunos ejemplos entre muchos otros: competitividad, reingeniería, modernización, *just in time*, libre-cambio, alineación, mundialización, calidad de vida en el trabajo, calidad total, racionalización, conformidad con las normas ISO, excelencia, estrategia, liderazgo, cadena de valor, valor agregado, eficiencia, autonomía, cooperación público-privada, organización en permanente evolución, cultura empresarial, perfil de competencias, *coaching*, inteligencia emocional, tutoría, gobernabilidad, convergencia, etc. Todas estas nociones se suceden o se entrelazan en el rango de nuevos *credos*, a veces tan poco documentados como superficiales y, sin embargo, avalados por *expertos* de todo tipo.

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

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

### Urgencia de un nuevo *Rechazo global*

En Quebec, la religión constituía un punto de referencia casi absoluto. Muchos intelectuales resentían una intrusión que afectaba el pensamiento, la libertad y la creación. Las

creencias, las prohibiciones, los tabúes y los miedos, alimentados por el clero, constituían barreras poderosas. La autoridad de La Iglesia fundaba el poder de las élites religiosas y civiles, las cuales mantenían entre ellas lazos estrechos. En 1948, un grupo de artistas firmaba el *Rechazo global*, un manifiesto redactado por el pintor Paul-Émile Borduas. Este texto fue el preámbulo de la Revolución Tranquila de los años 1960. Se preconizaba la liberalización del catolicismo, de las ortodoxias, de los miedos y de las intenciones dictadas por la razón religiosa. ¡No se trataba de reformas menores!

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

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

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

No existe, entonces, una manera única de gerenciar, así como no hay un modelo infalible de organización o de dirección. Parafraseando a Borduas, se le podría decir a los nuevos

expertos en gestión, y que se encuentran en un buen número de Facultades de administración, *Al diablo las teorías de gestión*. Esta liberación debería aplicarse tanto a las teorías normativas como a las teorías académicas, elaboradas siguiendo un proceso de investigación que, a pesar de ser técnicamente riguroso, no puede tener completamente en cuenta ni la complejidad, ni la naturaleza orgánica de la gestión y de la dirección y, aún menos, del misterio sobre el comportamiento humano y la realidad organizacional en sí misma.

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

### La formación en gestión

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

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

Las Facultades de gestión han creado nuevos campos de investigación y de enseñanza universitaria. Se han rodeado de investigadores formados en métodos científicos y han ganado credibilidad frente a los medios académicos. Pero ¿a qué precio? Cuando es el objeto mismo de sus investigaciones el que eluden, el que ha sido ocultado y que no se alcanza a comprender por el mismo hecho de que no existen respuestas fáciles o simples y mucho menos universales. El desafío de las Facultades de gestión es dar a los futuros administradores conocimientos susceptibles de guiar sus respuestas cuando llegue el momento de actuar; de enseñarles a actuar y de iniciarlos en la complejidad de la gestión reconciliando conocimiento, intenciones y acciones.

### Uno gerencia como es

Poco importan los campos en donde la gestión se ejerce, ésta es un asunto de seres humanos, con sus conocimientos y carencias en información, con sus calidades pero también con sus defectos, sus dones y deficiencias, sus fortalezas y debilidades, sus habilidades y torpezas. El talento es una amalgama de todos estos componentes. No se trata de ignorancia, de defectos, carencias, debilidades o torpezas que se evocan con complacencia o que servirían para justificar la impotencia o el fracaso, como suele verse. Se aprende cada día a lidiar con los aspectos menos amables, pero reales, de

nosotros mismos, que buscamos manejar para no convertirnos en víctimas y aprender a ponerlos en contribución para lograr el éxito.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Un método

Querer importar el modelo de las ciencias exactas para estudiar y comprender la acción humana constituye un grave error, muchas veces repetido en las “ciencias humanas”. El ser humano es un ser viviente, que piensa, cambia y actúa. Investiga con el investigador. Cambia a medida que se le estudia y lo subjetivo e intersubjetivo hacen parte integral de lo “real y lo objetivo” en lo que concierne a las personas. Para entender correctamente, cuando se

trata de la gestión de las organizaciones y de la dirección de personas, el proyecto científico debería limitarse a describir la realidad, lo más humildemente, lo más fielmente y lo más completamente posible, tal y como se plantea en un momento específico.

La gestión es una cuestión de contexto y de historicidad, ya lo hemos dicho, y son sobre todo los líderes y las organizaciones quienes construyen la historia, más que los teóricos que la observan y que comentan sus componentes y resultados. Para asumir una dirección, es

indispensable comprender la complejidad de las personas y de las organizaciones. Es sólo cuando se logra dominar esta complejidad que se puede simplificar, volver a lo esencial y mantener la dirección en lo cotidiano y en la acción. La gestión es una práctica que se conoce y aprende en gran parte a través de la experiencia; la de los demás primero, la suya propia después. Se trata del ejercicio que se enriquece con la reflexión, lo que permite, en la acción y la reflexión, construir una práctica personal. Y la experticia no reemplaza a la experiencia.

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

En el campo de la investigación en gestión, el método de estudio de casos constituye un enfoque empírico directo que sirve de base a la producción de documentos y al aumento del conocimiento. Son estos documentos los que permiten, luego, soportar el aprendizaje de prácticas y habilidades. Este método está basado en la apertura y receptividad al contacto directo con personas y con la experiencia concreta. La preponderancia se concede a la práctica en sí misma, al estudio riguroso del fenómeno, en donde se examina, caso por caso, la inteligencia de la acción de aquéllos y aquéllas que tienen éxito (o que fracasan), manteniendo el deber de analizar lo que sucede en realidad, en la vida real y de rescatar orientaciones, posiciones

personales y nuevas síntesis o conclusiones que pueden ponerse al provecho de sus propias prácticas.

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

**En la formación en gestión, el acompañamiento de tipo maestro-aprendiz, las pasantías y las clases de los maestros, deberían privilegiarse.**

conocer y que serán objeto de aprendizaje. En todos los casos, se trata de un método de aprendizaje inductivo en donde la persona que aprende tiene

el rol principal.

### Ser profesor de gestión: un arte

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

Se podría pensar que sólo los grandes dirigentes pueden ser buenos profesores de gestión. Sin embargo, pocos de ellos poseen la capacidad o el gusto para ser investigadores o formadores en



su campo o disciplina. Ser pedagogo requiere de cualidades particulares, un largo trabajo de preparación y un reciclaje continuo. Si se dirige como se es, en el campo de la formación en gestión uno enseña también como es, con todas las exigencias y lagunas que esto pueda conllevar.

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

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

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

**Nos imaginamos, primero, un estudio de casos que lleve al aprendiz a tomar una posición de decisor y a pensar en la situación más allá de las soluciones preestablecidas.**

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

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

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

### Replantear la formación en gestión

Las cifras, las estadísticas, el uso del lenguaje matemático y los métodos cuantitativos son necesarios e indispensables para una buena gestión y para la concepción de soluciones

eficaces. Estos aspectos son muy importantes y pueden ciertamente constituirse en objeto de formación mucho más fácilmente. Pero será siempre necesario volver a la esencia de la gestión: una praxis, una filosofía de la acción y de la creación basada en el sentido común. En esto reside el aspecto más determinante del hecho de gerenciar: fijarse una meta y objetivos, desarrollarlos, y basado en su juicio, asumir la dirección de personas.

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

Esto no significa, evidentemente, que sea necesario cuestionar la existencia de las Facultades de gestión. Al contrario, cuando están en contacto con el medio de los negocios y con el mundo de la acción en todos los campos, las Facultades de gestión pueden permitir a aquellos que las frecuentan documentarse sobre prácticas, constituir redes de conocimientos, ganar tiempo, nutrir el espíritu crítico, formar o afinar juicios, aprender a convencer y descubrir su propio talento. Compete a los universitarios mismos (directores de Facultades de gestión, profesores, investigadores) estar atentos y evitar desvíos que afectarían esos contactos necesarios. Tienen la responsabilidad de proteger la razón principal de ser de su institución.

**Se trata de un método de  
aprendizaje inductivo en donde la  
persona que aprende tiene el rol  
principal.**

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

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

**Rechazo a las modas en gestión**

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

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

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

¡En gestión, se requiere estar siempre atentos a darle espacio al sentido común, al juicio y a la creación! Los teóricos deben estar abiertos

a escuchar y observar la experiencia práctica de la gestión si quieren que sus reflexiones sean pertinentes y tomadas en cuenta. Las Facultades de gestión deben asumir desde ahora un verdadero liderazgo en este sentido y formar y propender por la libertad de pensar, de crear y de gerenciar.

*Montreal, febrero de 2005.*