

## **Rescates:** *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

# **Gerenciar es crear<sup>1</sup>**

Laurent Lapierre  
Profesor emérito de HEC Montreal  
Director de la Cátedra de Liderazgo Pierre-Peladeau  
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>  
Traducción al español: Carla Menza

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

Al mismo tiempo, las escuelas de gestión crecen en número e importancia, y la cantidad de programas de formación, de consultores

---

<sup>1</sup> Este texto de Lapierre se ha convertido en una posición colectiva avalada y firmada por personas de diversos horizontes: altos gerentes, rectores, profesores, investigadores, artistas, estudiantes. La lista de signatarios se encuentra en:  
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

y de libros destinados a los ejecutivos aumenta cada día. Sin embargo, ¿el hecho de tener conocimientos y dominar algunas técnicas modernas convierte a alguien automáticamente en un gerente competente?

Este texto aborda el tema de la gestión en general, no el de sus asuntos técnicos. Las bondades e inconvenientes de la inevitable burocratización. Los aspectos positivos y negativos de las tecnologías nuevas estarán presentes sólo a manera de filigrana, pero no serán objeto de un tratamiento explícito. Trata, sobre todo, de la conducta general de una organización, no importa cuál, así como de la dirección de personas y de la formación de dirigentes. Está dirigido a todo aquel que participe en la vida de una organización, y particularmente a los nuevos expertos que siguen surgiendo después de cincuenta años.

### **Omnipresencia de la gestión**

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

Se multiplican los conceptos que, a su vez, son transformados en fórmulas a ser aplicadas en cualquier situación. Competitividad, reingeniería, modernización, *just in time*, librecambio, mundialización,



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

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 unas a otras o se promueven al rango de nuevos *credos*, tan poco documentados como superficiales, y sin embargo avalados por *expertos* de toda clase.

Estos modelos, con sus pretensiones de generalización o de universalidad, son siempre seductores pero la verdad es que pasan y son rápidamente reemplazados por otros, favoreciendo una industria de la pseudo-novedad, de la ideología del cambio y el progreso aparentes. Esto resulta particularmente cierto en el campo del liderazgo, muy a la moda por estos tiempos.

Si dichos *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, a la postre, pueden socavar aún más las posibilidades de expresión, de creación y de acción al no reconocer las particularidades que conllevarían a soluciones realmente nuevas e innovadoras.

### **Reaccionar (o la urgencia de un nuevo “Rechazo Global”)**

En Quebec, Canadá, la religión constituía un punto de referencia casi absoluto. Muchos intelectuales veían en ella una intrusión que afectaba el pensamiento, la libertad y la creación. Las creencias, las prohibiciones, los tabúes y los miedos, alimentados por el clero,



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

constituían barreras poderosas. La autoridad de la Iglesia fundaba el poder de las élites religiosas y civiles que mantenían entre ellas lazos estrechos. En 1948, un grupo de artistas firmaba el *Rechazo Global*, un manifiesto redactado por el pintor Paul-Émile Borduas, que 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: Rechazo a las teorías, los modelos y las modas inútiles*. Este rechazo se impone para contrarrestar las ideas preestablecidas, los dogmas y las modas a las que hay que afiliarse como nuevos *catequismos* y otras doctrinas que pretenden enseñar la nueva vía para la acción y la dirección. Podríamos, una vez más, romper estos cárcamos y cederle espacio a la originalidad y a la creación, esta vez, en favor de la gestión.

Gerenciar es difícil. No es sorprendente entonces que aquellos que ejercen se vean atraídos por modelos que, pareciera, les dieran resultados como por arte de magia, y en los que consultores y promotores de recetas encuentran oportunidades de negocios.

Contrariamente a las matemáticas, la biología u otras ciencias naturales, no hay en administración conocimientos científicos que puedan calificarse como universales o generalizables y aplicables a todas las situaciones. Los conocimientos allí son y deben ser contextualizados. Difícilmente pueden transferirse de una realidad a otra, o 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 expertos de las escuelas de negocios, *¡al diablo las teorías de gestión!* Esta liberación debería aplicarse tanto



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

a las teorías normativas como a las teorías académicas, elaboradas siguiendo un proceso de investigación que, a pesar de ser técnicamente riguroso, no pueden tener en cuenta ni la complejidad ni la naturaleza orgánica de la gestión y de la dirección, y aún menos los misterios del comportamiento humano y la realidad organizacional misma.

Los modelos, las modas y las teorías, aún cuando puedan ser útiles, resultan bastante simplistas con relación a la realidad. En la práctica, cada uno, incluido el dirigente, se informa, construye *sus* propias teorías, *sus* propias líneas de conducta, tanto implícitas como explícitas en función de su situación buscando definirla y comprenderla para actuar mejor, sin impedimento de servirse de las ideas de los demás. La gestión constituye un fenómeno que debe estudiarse con el mayor rigor posible, procurándose el tipo de "ciencia" adecuado a la complejidad de esta realidad.

### **La formación en gestión**

La profesión de gerente es una de las pocas que pueden enseñarse sin haberla practicado jamás. ¿Qué pensarían, respectivamente, los cirujanos, enfermeras, actores, cantantes, o escritores, de alguien que llegara a enseñarles sobre estas profesiones sin haber realizado nunca una operación, sin haber cuidado jamás un enfermo, sin haber dirigido obras o actuado en una pieza de teatro o cantado en un escenario o publicado un texto? ¿Qué valor otorgarían a un conferencista que en las condiciones citadas viniera a darles una charla sobre su profesión o pretendiera enseñarles su oficio? Esto sin embargo, regularmente sucede es las facultades de gestión.

Abordar este tema de la formación en gestión conlleva inevitablemente a preguntarse sobre una cuestión fundamental: ¿qué es gerenciar?



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

¿Qué lugar ha tomado la noción de “administración 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, hace parte de aquellos y aquellas que actúan; y sólo después, ésta se ve enriquecida por quienes las estudian y se consagran a enseñarla. No al contrario.

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

### **Uno gerencia como es**

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



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

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 de la imagen del dirigente ideal que uno cree o quiere ser, el duelo de los modelos y recetas que podría aplicar siempre sin tener en cuenta las diferentes situaciones y 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 a 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 continuar.

Gerenciar como uno es, es aceptar no saberlo todo de antemano. Es tolerar 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 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 son auténticos aunque tengan una tarea que cumplir y un servicio que prestar.



# *Rescates:*

## *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

Gerenciar como uno es, es dar prueba de autonomía, encontrar sus propias ideas, 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 grave un error reiterado en las ciencias humanas. El hombre es un ser viviente, que piensa, cambia y actúa; y que investiga con el investigador. Cambia a medida que se le estudia y lo subjetivo e intersubjetivo hace parte integral de la realidad y lo objetivo. Cuando se trata de la gestión de las organizaciones y de la dirección de personas, el proyecto científico debería limitarse a describir la realidad, lo más humilde, fiel y completamente posible, tal como se presenta en el momento específico.

La gestión es una cuestión de contexto y de historicidad y son sobretodo los líderes y las organizaciones quienes construyen la historia, más que los teóricos que la observan, comentan sus comportamientos y resultados. Para asumir la dirección, es indispensable comprender la complejidad de las personas y de las organizaciones. Sólo cuando se logra entender un poco esta complejidad se puede simplificar, volver a lo esencial y mantener el rumbo de lo cotidiano en el fragor de 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 propia después. Se trata del





## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

ejercicio que se enriquece con la reflexión, lo que permite 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 sólo a todas las empresas norteamericanas, sino también a aquellas de la ex Unión Soviética, de Europa, de África o de América Latina, etc. ¿Acaso las culturas nacionales, las organizacionales, las personas, las condiciones de vida son las mismas en todas partes? ¿Acaso lo que era válido hace diez años para una organización o país, lo es hoy o lo será todavía dentro de otros 10 años? Por supuesto que no.

En el campo de la investigación en gestión, el método de estudio de caso 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. Se le da prioridad a la práctica en sí misma, al estudio riguroso del fenómeno, en donde se examina, caso por caso, la inteligencia en la acción de aquellos y aquellas que tienen éxito (o que fracasan), manteniendo el deber de analizar lo que sucede en realidad, en la vida de verdad, y de rescatar orientaciones, posiciones personales y nuevas síntesis o conclusiones que pueden ponerse al servicio de sus propias prácticas.

En la formación en gestión, el acompañamiento de tipo maestro-aprendiz, las pasantías al lado de los grandes maestros y sus enseñanzas, deberían tener prioridad. El método de casos tradicional ha pretendido convertirse en un sustituto de la realidad de la relación maestro-aprendiz. No se trata de un método de casos que propone problemas o situaciones y que apelan a soluciones preestablecidas. Se trata más bien de un método por el cual se enfatiza el recuento de



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

prácticas, con el fin de producir una descripción profunda y documentada, un recuento que sea lo más fiel posible a las realidades que queremos conocer y que serán objeto de aprendizaje. Es decir, un método de aprendizaje inductivo en donde la persona que aprende tiene el rol principal.

#### **Ser profesor de gestión: un arte**

Nuestros primeros aprendizajes tendrán una innegable influencia en nuestra forma de enseñar. Un músico o intérprete, que ha aprendido obligatoriamente de un *maestro*, podrá entonces, favorecer más fácilmente este tipo de aprendizaje que un dirigente al que le hayan transmitido solamente conocimientos abstractos. Si se ha tenido la fortuna de estar en el corazón de 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 por ser investigadores o formadores en su campo o disciplina. Ser pedagogo requiere de cualidades particulares, un largo trabajo de preparación y un reciclaje continuo. Si se dirige como se es, en el campo de la formación en gestión uno enseña también como es, con todas las exigencias y lagunas que esto pueda conllevar.

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



## **Rescates:**

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

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

Convertirse en profesor supone, por parte de un alto dirigente, un verdadero reciclaje, documentarse sobre múltiples formas de ejercer la dirección y prepararse para ser un verdadero maestro, un facilitador, 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, de la misma manera en que los padres no sienten satisfechos y sin envidia al ver a sus hijos, no sólo actuar diferente a ellos, sino mejor y obteniendo mayores logros. ¡Qué orgullo para un profesor es ver a los jóvenes ejerciendo mejor que las generaciones precedentes!

El maestro enseña con sus conocimientos, es 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 sabemos de sus limitaciones, podemos confiar en la inteligencia de la persona que aprende, no solo en el caso de un aprendizaje específico sino del *aprendizaje del aprendizaje*. El objetivo es propiciar la autonomía para quien *quiera* aprender y mejorar su juicio.

¡Se puede ser un buen pedagogo sin haber ejercido como 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 hayan vivido y han tenido éxito. Debe igualmente aceptar aprender de sus estudiantes



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

con experiencia, 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.

Practicar este método de enseñanza mina profundamente la seguridad, porque hay que resistir a la necesidad natural y legítima del profesor de enseñar y sobretodo a la propensión a *profesar*, que está interiorizada a lo largo de la educación que ha recibido. Formar de esta manera, es renunciar a querer impresionar como profesor.

### **Repensar la formación en administración**

Las cifras, las estadísticas, el uso del lenguaje matemático y los métodos cuantitativos son necesarios para disponer de ciertos aspectos técnicos ligados a la gestión con el fin de proponer soluciones eficaces. Estos aspectos son muy importantes y pueden ciertamente constituirse en objeto de formación más fácilmente. Pero será siempre necesario volver a lo esencial de la gestión y de la dirección en general: una praxis, una filosofía de la dirección, la acción y la creación, basada en el sentido común. En esto reside el aspecto más determinante de gerenciar y de dirigir: 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 que se sale de normas reconocidas, cánones establecidos, procesos prescriptivos y teorías en boga. Esta gestión podrá 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



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

el manejo de una organización. En el caso contrario, resulta difícil afirmar que la utilización de procedimientos de moda o reconocidos en administración, o el hecho de tener un diploma otorgado por una escuela de negocios prestigiosa, sea sinónimo de éxito.

Esto no significa, evidentemente, que sea necesario cuestionar la existencia de las escuelas de gestión. Al contrario, puesto que están en contacto con el medio de los negocios, con el mundo de la acción en sus múltiples campos, las facultades de negocios pueden permitir a quienes las frecuentan documentarse sobre prácticas, constituirse en redes, nutrir el espíritu crítico, formar o afinar sus juicios, aprender a convencer y descubrir su propio talento. Les compete a los universitarios mismos (profesores, investigadores y directores) estar atentos y evitar desvíos que afectarían esos contactos necesarios. Tienen la responsabilidad de proteger la razón de ser fundamental de su institución.

El mensaje que transmiten hoy las escuelas de negocios, 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 académicos. Para avanzar en sus carreras, deben publicar en revistas científicas y son evaluados 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 más que 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, y aún, llegar a despreciarlos. No hay que sorprenderse entonces, si las escuelas de gestión se aíslan cada



## ***Rescates:***

### ***Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo***

vez más del mundo de la acción dirigiéndose hacia una crisis de legitimidad.

#### **Rechazo a las formas inútiles de gestión**

La gestión, así como la educación y la creación, no son siempre excitantes. La administración contiene inevitablemente aspectos mecánicos, repetitivos, técnicos, y 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 dotarse de una cultura organizacional a la moda, calcada a partir de modelos prefabricados, 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 y de las personas que la encarnan está todavía 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 para estar al compás de la creación. Las escuelas de gestión deben formar y propender por la libertad de pensar, de crear, de gerenciar y asumir desde ahora un verdadero liderazgo en este sentido.

