

En el corazón del oficio de dirigente: el ser y los valores¹

René Bedard*

Habiendo sido adjunta en la alta dirección de una gran institución universitaria de Quebec durante cerca de quince años, me encontré en primera fila para observar unos dirigentes en ejercicio y reflexionar sobre la función general de administración, en particular sobre la dirección. Hecho importante a señalar, la institución universitaria no es una organización como las otras. Es una reproducción a escala reducida de la ciudad. Contrariamente a los establecimientos especializados en un sector de actividades, la universidad asume las funciones más diversas, lo que constituye un verdadero universo en estado concentrado, actividades ligadas a la misión (formación de los estudiantes y avance en el conocimiento); servicios de soporte (biblioteca, informática, contabilidad, archivos); servicios de utilidad pública (mensajería, seguridad) y social (higiene y salud, empleo, guardería, deportes, pastoral, actividades culturales y recreativas); servicios comerciales (librería, hotelería y

* Profesor de Gestión de Empresas. Grupo Humanismo y Gestión. Escuela de Altos Estudios Comerciales Quebec-Canadá.

Traducción del francés: Barthélemy Marchi Soto.

1. Este texto retoma algunas de las ideas desarrolladas en una tesis de Doctorado en Gestión titulada: “Los fundamentos filosóficos de la dirección”. (H.E.C. 1995)

restaurante); administrativos (personal, banca) y técnicos (mantenimiento, compras). La expresión “ciudad universitaria” refleja bien la riqueza de esta realidad.

La universidad presenta dos grandes modos de funcionamiento, que encuentra sus fundamentos en filosofías diferentes y que implican, de este modo, concepciones distintas de la autoridad: uno, de naturaleza colegial, se apoya sobre el principio de igualdad de los miembros e interviene en las actividades (la enseñanza y la investigación) estrechamente ligadas a la misión de base; el otro de naturaleza jerárquica, reposa sobre el principio de subordinación y se encuentra en las unidades de soporte. El tipo de organización jerárquica, que está basado sobre la autoridad llamada “estatutaria” (o racional-legal), se conoce por una legitimidad fundada sobre un principio racional y absoluto (la propiedad, el trabajo, la idoneidad...) y en el derecho de hacerse obedecer. Es el modelo que predomina en gestión. Estos dos modos de “gobierno” corresponden a dos representaciones de lo que es la esencia de la dirección y, por consecuencia, exigen dos perfiles diferentes de dirigentes.

Hasta una época reciente, esta dualidad estaba consagrada en los Estatutos de la universidad por una división personal (docente/no docente) que no es de naturaleza jerárquica, en el sentido en el cual la jerarquía expresa una orden y una subordinación de niveles o de grados, para marcar bien la separación existente entre aquellos que encarna la razón de ser de la institución y los otros. Una observación cuidadosa del medio revela que estamos en presencia de universos independientes cuyos fundamentos, valores, conocimientos y modos de funcionamiento pueden ser profundamente ajenos los unos a los otros, aún más, opuestos. Fue observando esta coexistencia excepcional de mundos distintos que pude identificar tres “formas de pensamiento” que llamé, la conciencia mítica, el pensamiento sistemático y el espíritu pragmático.

En un establecimiento universitario, donde las actividades fundamentales están sujetas a formas democráticas de funcionamiento, el poder ejecutivo a todos los niveles es atribuido a un miembro de la comunidad, elegido por sus colegas para una duración limitada, mientras que el poder deliberativo y reglamentario es ejercicio en las reuniones de concejos directivos. En razón de la alternancia en los puestos de dirección

que caracteriza la universidad y de la multiplicidad de las instancias o de los centros de decisión -facultades, departamentos, programas, centros de investigación, servicios, etc.-, tuve la ocasión de encontrar centenares de personas en posición de dirección y de trabajar, de discutir con ellas. Ahora bien, en contraste con la empresa privada y pública donde los dirigentes, a menudo habiendo seguido una carrera de gestores ligada bien a una formación profesional clásica -la contabilidad, el derecho y la administración que constituyen las ramificaciones tradicionales de acceso a los puestos de dirección- bien a ascensos acaban por parecerse, los dirigentes universitarios se caracterizan por su heterogeneidad.

Esta gran diversidad y esta gran riqueza en los tipos de dirigente, que contribuyen de una manera primordial a su capacidad y a su éxito, valoran mucho el sello de la formación universitaria de base de cada uno, no una formación en gestión.

En la universidad, son generalmente las personas eminentemente competentes en su campo de experticia y respetadas por sus compañeros por su renombre en el mundo académico que son solicitadas para llenar funciones de dirección y que se encuentran, ni más ni menos, en puestos de responsabilidad y en un universo de gestión que les era ajeno hasta entonces. Cuando en cualquier otro campo, la ausencia de una formación específica o de un mínimo de experiencia constituiría de seguro un obstáculo de tamaño en la práctica del oficio, tal no es el caso en la función de dirección donde se constatan éxitos ejemplares de parte de los no-iniciados que nada parecía predisponer a asumir puestos de responsabilidad e, inversamente, fracasos en personas que habían recibido no obstante una buena formación administrativa o que disponían de una sólida experiencia. En esta constatación paradójica que me obligó a preguntarme sobre las claves del éxito y del fracaso en el ejercicio de la actividad de dirección.

El éxito alcanzado por las escuelas de gestión desde los años sesenta tuvo como efecto el tender a circunstancias el asunto de la dirección al ejercicio de una “función administrativa” que reposa sobre el dominio de conocimientos y de técnicas que pueden ser adquiridas siguiendo programas formales o, en su defecto, progresando en su carrera. Más recientemente, la dirección ha sido asimilada a la toma de decisión, al

liderazgo y a la estrategia. En el medio universitario, el principio de rotación democrática, que conlleva una perpetua renovación en los puestos de dirección y la nominación de personas novatas en la administración, viene a cuestionar seriamente esta concepción de la dirección centrada esencialmente sobre conocimientos formales y/o sobre saber-hacer.

El hecho que la gestión sea considerada por los universitarios que tienen responsabilidades administrativas como actividad temporal, un paso obligado, los autoriza a manifestar una libertad de pensamiento y de acción que se encuentra escasamente en los gestores de carrera. Esta independencia de espíritu, de ideas y de carácter, propia del medio universitario, se traduce por un no-conformismo y, gracias a ello, provee condiciones de laboratorio excepcionales para observar en estado puro varias de las características fundamentales que definen la esencia de la dirección y que, por otra parte, están a menudo ahogadas en las particularidades de la situación (la experiencia personal, el plan de carrera, la cultura del entorno, las ideas recibidas...) ¿Cuáles son entonces estas dimensiones esenciales?

Para poder analizar y comprender el comportamiento de los dirigentes que he contactado, he tenido que realizar un cuadro de análisis construido por dos partes que integran ciertas características fundamentales del ser humano: por un lado, el dominio de la conciencia o del pensamiento; por el otro, el de la conducta o de la acción. Cada una de estas partes comprende a su vez dos dimensiones: los principios o los fundamentos y las aplicaciones concretas. El esquema comprende entonces cuatro partes: el ser, los valores, los conocimientos y finalmente el saber-hacer, que se encuentra en la mayoría de los análisis pero que yo propongo en una configuración que permita rodear a la vez el campo propio de cada una y precisar las relaciones que existen entre ellas.

Es crucial que se establezcan relaciones armoniosas entre estas cuatro partes, que la filosofía denomina como la ontología, la axiología, la epistemología y la praxeología, de manera que converjan hacia un efecto de conjuntos, una coherencia interna, una unidad. No obstante, los datos que he recogido me conducen a concluir que la clave de la armonía entre estos cuatro componentes está ligada a la vez al influjo de la ontología y

de la axiología sobre la epistemología y la praxeología, y aquella influencia en un primer tiempo, de la praxeología sobre la epistemología y, en un segundo tiempo, de la ontología sobre la axiología.

Con el fin de ayudar al lector a comprender cómo llegué, en última instancia, a esta triple conclusión que acabo de expresar bajo una forma muy condensada, voy a presentar cada una de las partes en el orden en el cual las descubrí.

PENSAMIENTO	ACCIÓN
<p style="text-align: center;"><i>PRINCIPIOS</i></p> <p><i>Ontologías: Principios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser • Finalidad • Lo real • Identidad, sentido • Filosofía 	<p style="text-align: center;"><i>PRINCIPIOS</i></p> <p><i>Axiología: Valores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existir • Deber, virtud • Presencia • El bien, lo justo • Ética
<p style="text-align: center;"><i>APLICACIONES</i></p> <p><i>Epistemología: Conocimientos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer, saber • Proceso, método • Lo cierto • Ciencia 	<p style="text-align: center;"><i>APLICACIONES</i></p> <p>Praxeología: Conducta y obras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuar, conducirse • Hacer, producir, fabricar • Saber hacer, habilidades • Herramientas • Lo bueno, lo bello, lo útil • Prudencia, inteligencia práctica • Artes (técnica y oficio)

**EL CAMPO DE LA CONDUCTA Y DE LAS OBRAS HUMANAS:
LA PRAXEOLOGÍA**

El campo inmediato y directamente accesible a la observación y a la reflexión, así se trate del trabajador mismo, de su dirigente o de un

liderazgo y a la estrategia. En el medio universitario, el principio de rotación democrática, que conlleva una perpetua renovación en los puestos de dirección y la nominación de personas novatas en la administración, viene a cuestionar seriamente esta concepción de la dirección centrada esencialmente sobre conocimientos formales y/o sobre saber-hacer.

El hecho que la gestión sea considerada por los universitarios que tienen responsabilidades administrativas como actividad temporal, un paso obligado, los autoriza a manifestar una libertad de pensamiento y de acción que se encuentra escasamente en los gestores de carrera. Esta independencia de espíritu, de ideas y de carácter, propia del medio universitario, se traduce por un no-conformismo y, gracias a ello, provee condiciones de laboratorio excepcionales para observar en estado puro varias de las características fundamentales que definen la esencia de la dirección y que, por otra parte, están a menudo ahogadas en las particularidades de la situación (la experiencia personal, el plan de carrera, la cultura del entorno, las ideas recibidas...) ¿Cuáles son entonces estas dimensiones esenciales?

Para poder analizar y comprender el comportamiento de los dirigentes que he contactado, he tenido que realizar un cuadro de análisis construido por dos partes que integran ciertas características fundamentales del ser humano: por un lado, el dominio de la conciencia o del pensamiento; por el otro, el de la conducta o de la acción. Cada una de estas partes comprende a su vez dos dimensiones: los principios o los fundamentos y las aplicaciones concretas. El esquema comprende entonces cuatro partes: el ser, los valores, los conocimientos y finalmente el saber-hacer, que se encuentra en la mayoría de los análisis pero que yo propongo en una configuración que permita rodear a la vez el campo propio de cada una y precisar las relaciones que existen entre ellas.

Es crucial que se establezcan relaciones armoniosas entre estas cuatro partes, que la filosofía denomina como la ontología, la axiología, la epistemología y la praxeología, de manera que converjan hacia un efecto de conjuntos, una coherencia interna, una unidad. No obstante, los datos que he recogido me conducen a concluir que la clave de la armonía entre estos cuatro componentes está ligada a la vez al influjo de la ontología y

de la axiología sobre la epistemología y la praxeología, y aquella influencia en un primer tiempo, de la praxeología sobre la epistemología y, en un segundo tiempo, de la ontología sobre la axiología.

Con el fin de ayudar al lector a comprender cómo llegué, en última instancia, a esta triple conclusión que acabo de expresar bajo una forma muy condensada, voy a presentar cada una de las partes en el orden en el cual las descubrí.

PENSAMIENTO	ACCIÓN
<p style="text-align: center;"><i>PRINCIPIOS</i></p> <p><i>Ontologías: Principios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser • Finalidad • Lo real • Identidad, sentido • Filosofía <p style="text-align: center;"><i>APLICACIONES</i></p> <p><i>Epistemología: Conocimientos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer, saber • Proceso, método • Lo cierto • Ciencia 	<p style="text-align: center;"><i>PRINCIPIOS</i></p> <p><i>Axiología: Valores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existir • Deber, virtud • Presencia • El bien, lo justo • Ética <p style="text-align: center;"><i>APLICACIONES</i></p> <p>Praxeología: Conducta y obras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuar, conducirse • Hacer, producir, fabricar • Saber hacer, habilidades • Herramientas • Lo bueno, lo bello, lo útil • Prudencia, inteligencia práctica • Artes (técnica y oficio)

**EL CAMPO DE LA CONDUCTA Y DE LAS OBRAS HUMANAS:
LA PRAXEOLÓGÍA**

El campo inmediato y directamente accesible a la observación y a la reflexión, así se trate del trabajador mismo, de su dirigente o de un

consultor, es el de las conductas y de las realizaciones concretas. En el sentido estricto, la praxeología (del griego *praxis* que significa acción) difiere de la actividad intelectual (el conocimiento) y de la actividad laboriosa (la producción, la fabricación, la creación). Ella es el lugar del actuar humano. Enfocada como el campo de aplicación de la voluntad, la praxeología incluye la decisión, las habilidades y el saber-hacer. En el cuadro de análisis que propongo, la praxeología entendida en un sentido amplio, comprende la creación, la producción y la fabricación de bienes y servicios necesarios para la conservación y el desarrollo de la sociedad, las herramientas, la tecnología, los procedimientos y las técnicas ligadas a la industria humana.

Aún en el caso en el cual las prácticas reposan sobre saberes formalizados, permanecen como la expresión por excelencia de lo individual y de lo contingente. Ello se traduce en una “competencia tácita” que permite al que la posee poner en práctica a la vez las habilidades y los saber-hacer apropiados y determinar en qué momento recurrir a ellos.

EL CAMPO DEL PENSAMIENTO Y DEL SABER: LA EPISTEMOLOGÍA

Para los fines de este informe, convengamos que la epistemología remite, en sustancia, a todo lo que concierne al conocimiento bajo todas sus formas (los saberes formales, los conocimientos empíricos, la intuición, etc.). A lo largo del siglo xx, los éxitos conseguidos por las ciencias teóricas con dominio matemático (la física, la química, la biología molecular, la genética entre otras), conjuntamente con la fascinación ejercida por los problemas de metodología, han acrecentado el espacio de los conocimientos que responden a estos criterios, al punto que acaparan hoy día lo esencial de la formación en detrimento del saber-hacer, del juicio y del acto creador.

Sin embargo, mis observaciones me han llevado a concluir que, en el caso de la dirección, la experiencia práctica prima sobre los conocimientos formales, que recaen en mayor cantidad en los especialistas. De esto resulta que la inteligencia práctica, la prudencia y el discernimiento son, para el dirigente, cualidades más fundamentales para actuar que la

posesión de conocimientos en gestión exactos, universales y verificables. Mis conclusiones se unen a la constatación efectuada por Patricia Pitcher quien, en su estudio de una institución financiera, ha rehabilitado el estatus y la contribución de los dirigentes, artistas y artesanos, y, en paralelo, ha puesto en evidencia los límites del tecnócrata.

EL CAMPO DE LOS VALORES: LA AXIOLOGÍA

La axiología designa, en el vocabulario actual, la ciencia y la teoría de los valores que sostienen las conductas y las prácticas concretas. A menudo asimilada a la ética o la moral, engloba los preceptos que gobiernan la actividad humana bajo todas sus formas. Ahora bien, se revela que estos preceptos -reglas, fórmulas y prescripciones adoptadas por una comunidad dada y que se apoyan sobre orígenes diversos (la tradición, la costumbre, la razón la experiencia...)- son la expresión de representaciones que encuentran su fuente en la manera de concebir el ser.

En otros términos, los valores morales, sociales y estéticos de una comunidad, de una sociedad o de una institución, es decir, lo que es juzgado justo, bien, verdadero, bello y bueno, son siempre el reflejo de concepciones a menudo inconscientes, no formales, implícitas, sobre la naturaleza de la realidad. Por ejemplo, un dirigente fijará valor a la rentabilidad, al empleo, a la calidad, al prestigio, a la estabilidad, al corto o largo plazo... según su concepto del mundo y la razón de ser que él da a su existencia y a sus actividades.

EL CAMPO DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL SER: LA ONTOLOGÍA

La ontología trata de identificar los rasgos esenciales del ser, las características propias de la realidad o de la actividad, para diferenciarlas de los atributos accidentales o contingentes. Es el campo de la razón de ser, de la misión o de la finalidad o, en otros términos, el lugar de la identidad y de las especificidades, el fundamento de la legitimidad de un

ser, de una cosa o de una actividad. En este sentido, Alain Chanlat ha mostrado que el dirigente es ante todo un “ser de palabras”.

La ontología de un ser humano encuentra sus fundamentos en la familia, la formación recibida, las personas que han ejercido una influencia y con las cuales él se identificó, así como en el “oficio” que ejerce. En el caso de una institución la ontología se reconoce en las actividades que contribuyen directamente a su razón de ser. En un hospital, por ejemplo, es el personal médico y enfermero que encarna la misión, en la policía es el patrullero... Para un dirigente, la noción de ontología presenta varios intereses: el primero, es el de recordarle que no debe perder de vista jamás la finalidad de la institución, del departamento o de la unidad que dirige y que debe adaptar su gestión a las especificidades de los oficios de base más que dedicarse a métodos y a técnicas de gestión universales y abstractas; con respecto a su propia persona, la ontología muestra lo importante que es permanecer fiel a sí mismo, adoptar un modo de dirigir y un estilo de administración que estén de acuerdo con su personalidad profunda y de rodearse de colaboradores que lo completen.

Las personas que encarnan perfectamente su oficio y que son reconocidas por sus iguales como modelos a seguir integran de manera coherente estas cuatro dimensiones y dan la prioridad al respecto de la identidad y del ser. En la actividad de dirección, se observa a menudo en los que fracasan incoherencias entre sus prácticas y los valores que preconizan, lo cual los lleva a perder toda legitimidad a los ojos de sus subalternos y a hacerse reprochar de tener una doble palabra. Se puede igualmente destacar el caso de los dirigentes cuyos hechos y gestos entran en contradicción con lo que son. Estas disonancias son el origen de un inmenso desperdicio humano que no podría ser corregido con una lógica y medidas de productividad.

Este esquema puede igualmente revelarse útil para comprender la pérdida de sentido a la cual ha llegado la noción de oficio con el triunfo de la organización racional del trabajo, que se limita a describir las tareas, a enumerar las conductas a seguir, a hacer la lista de los conocimientos formales que hay que poseer, pero que ignora, al fin de cuentas, casi totalmente el significado profundo de la actividad y el respeto de los valores que deben acompañarle. Un formulario de solicitud de empleo,

por completo que sea, no incorpora en el mejor de los casos, sino la parte tangible del trabajo.

Los textos aquí citados nos introducen en el rico universo del oficio y ponen en evidencia el papel determinante jugado por las dimensiones que tratan sobre el ser y los valores en la calidad de los resultados obtenidos y en el placer que los hombres de oficio experimentan, solos o en el interior de su comunidad, en el ejercicio cotidiano de sus actividades.

En el momento en el cual la gestión se encuentra confrontada a un mundo extremadamente difícil y siempre más exigente en términos de calidad y de productividad, sería imperdonable cometer el error de no tomar en consideración estas dimensiones filosóficas profundas que son no sólo el origen de la motivación y del deseo de obrar bien y de superarse, sino igualmente indispensables para la expresión de una verdadera competencia.