

Introducción

Más difícil que remar a contracorriente. Muchos lectores, principalmente los argentinos, deben haber escuchado esta frase alguna vez. La idea de remar en un mar contra la corriente ciertamente remite a una situación de atasco, de la que cuesta salir, a una tarea ardua y difícil, todo un desafío... como dirigir organizaciones.

Este libro trata justamente de eso, de dirigir o gobernar las organizaciones en general y, en particular, las organizaciones empresariales con el foco centrado en la figura del directivo, a quien le cabe el rol de asumir la responsabilidad de tan compleja tarea. ¿Por qué escribir sobre este tema, si existe suficiente material publicado?

La idea de escribir este libro surgió, en un primer momento, como forma de expresar mi experiencia de casi 30 años de haber dirigido empresas en Brasil y en la Argentina. Una experiencia enriquecida por los estudios, la docencia y la investigación sobre organizaciones, a los que me dedico con mayor intensidad en los últimos diez años. El libro podría constituirse como una forma de organizar de un modo sistemático las clases de Dirección General que dicto en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Pero luego de reflexionar sobre los contenidos

decidí que los destinatarios podían ampliarse. Consideré que es posible incluir también a los empresarios, gobernantes y directivos de organizaciones, que probablemente buscan respuestas similares a las que demandan mis alumnos, quienes insistentemente piden una conexión de la teoría con «la realidad» de la vida empresarial. En las clases me decían:

Muchas veces en la Facultad se nos pregunta al principio de cada materia cuáles son nuestras expectativas del curso, y mi respuesta, a la vez compartida por una gran mayoría según pude observar, es que se pueda bajar a la práctica toda, o al menos una parte significativa, de la carga teórica de la cursada. Lamentablemente para cuando llega la encuesta final o para el momento en que uno ya pasó las presiones de los parciales y tiene un minuto para reflexionar, el resultado de la aplicación práctica, de lo efectivamente «bajado a la realidad» es escaso o nulo. Si bien nos enriquecemos mediante la lectura de un gran número de autores, de las discusiones en clase y los ejercicios prácticos, al momento de volcar eso en una experiencia de la vida real nos resulta un tanto ajeno, como si estuviese lejos de todo lo que veníamos aprendiendo.

Hacen este pedido como si existiera un tipo de cable USB que «conecta» la teoría con la práctica de la gestión de las organizaciones. Esta cuestión me condujo a una pregunta: ¿por qué perciben tan alejada la teoría de la práctica?, ¿por qué hay tantos alumnos que, cuando egresan de la Facultad de Ciencias Económicas, sienten que su formación está incompleta y continúan haciendo cursos de posgrado, maestrías y otros «perfeccionamientos» profesionales? Si comparamos lo que ocurre con otras profesiones por ejemplo, ingeniería civil, no vamos a encontrar tanta oferta de especialización como existe en ciencias económicas. Sin embargo, en el mundo hay muchas más empresas que quiebran (algunas de un modo fraudulento), que puentes o edificios que se derrumban.

¿Qué ocurre, entonces? Quizás a esto se refieren mis alumnos, a que no existe una «conexión» entre lo que supuestamente se aprende y lo que se aplica en el quehacer de los negocios. Si además agregamos que los empresarios y los directivos disponen de poco tiempo para leer (al menos es lo que ellos alegan), y mucho menos para reflexionar filosóficamente sobre lo que hacen, entonces decidí ampliar el espectro de destinatarios para incluir a los que, aun estando en la práctica necesitan una «conexión» con la teoría.

De la lectura de este trabajo se podrán percibir algunas ideas básicas, quizá fuertes. Estas ideas representan convicciones tan arraigadas que, como diría Ortega y Gasset, casi se han transformado en creencias y que fueron construidas a lo largo de mi experiencia ¿Cuáles son esas ideas?

En primer lugar, la convicción de que en un escenario complejo y globalizado, como en el que se vive actualmente, una racionalidad meramente económica es insuficiente para gobernar las organizaciones. Un buen gobierno que conduzca la sustentabilidad de las organizaciones en el largo plazo es una cuestión que excede la elección de una estrategia exitosa. Lo que importa es el proceso, es decir, cómo se lleva a cabo la estrategia. En ese sentido, es posible tener una visión racionalista de las organizaciones, concebirlas como máquinas de generar resultados con eficiencia, o se puede tener un abordaje un poco más amplio, es decir una visión política que ve más allá de los intereses transitorios y tiende, además, a la construcción de un sentido prolongado en el tiempo para la organización.

Los estudios en administración, en general, ofrecen teorías y modelos para intervenir en la realidad organizacional con el objetivo de cambiarla. Tienden a ser prescriptivos y a indicar «el mejor modo» de hacer y actuar y, a su vez, los empresarios, gobernantes o directivos, generalmente, encuentran en estas prescripciones recetas para el éxito. Se dispone de tan poco tiempo para pensar que

la tendencia es aplicar estas «recetas» de un modo acrítico, solo por la mera razón de que fueron exitosas en otros casos o porque están de moda. Aquí el lector encontrará otra opinión de quien escribe, y es que cualquier modelo o teoría, adaptado al caso específico, podrá dar buenos resultados por más antagónica que parezca una con otra. La cuestión es saber aplicarla, es pensar críticamente sobre su posible aporte. Para esto, para pensar críticamente, hay que perder el miedo. Vivimos en una sociedad rodeados de miedos: miedo por la seguridad, miedo al fracaso, miedo a no estar dentro de los patrones que dicta la moda, miedo a equivocarse, miedo a hacer el ridículo. De modo que perder el miedo es el primer paso para pensar libremente y analizar con espíritu crítico la ventaja o desventaja de la aplicación de las herramientas que recomiendan las teorías en vigor.

Otra convicción personal es que la sociedad occidental en la que vivimos tiene algo de presocrática, por el escepticismo y el cinismo que se evidencia en el actuar y se exterioriza en las protestas burlescas. He tenido innumerables oportunidades de preguntar a empresarios, directivos y estudiantes de administración sobre si consideran que determinada práctica en la gestión de organizaciones es buena o mala. La respuesta, la mayoría de las veces es «depende». Este relativismo del «todo vale», también requiere un análisis riguroso.

Este libro aborda de un modo general todos estos aspectos. Pretende acercar la «conexión» entre lo que estudiamos y lo que hacemos, pretende indagar en valores y en motivos: ¿por qué hacemos lo que hacemos? El hilo conductor que sigue se inicia con la pregunta, ¿dónde estamos?, es decir, analizar el contexto actual, global y complejo, del *entorno que nos rodea*. Distinguir las principales transformaciones en el mundo, en las organizaciones y en el trabajo directivo. Indagar cuándo se produjeron los principales cambios de valores que derivaron en las características del mundo

actual, es motivo del Capítulo 1. En el Capítulo 2 se recorre la génesis del concepto de dirección, vía las principales teorías en administración para intentar responder a una pregunta: *¿cuál es el rol del directivo?* El desarrollo teórico se complementa con un ejemplo práctico en el que se aplican diferentes modelos en diferentes situaciones. En el Capítulo 3 se describe el *perfil ideal* del directivo, de acuerdo con las principales teorías en administración, así como también se describen las principales *habilidades requeridas* para poder enfrentar los desafíos a los que se exponen los gobernantes. El Capítulo 4 aborda la *praxis*. A partir de ejemplos y situaciones de la vida real de las organizaciones se ponen en acción las capacidades y habilidades requeridas del gobernante o directivo en el marco de los procesos de cambio, negociación, toma de decisiones y de organización del tiempo. El Capítulo 5 fue reservado para la *dimensión olvidada*. ¿Dónde entra la ética en el gobierno de las organizaciones? Este capítulo integra todo lo expuesto en los capítulos anteriores y le agrega una breve revisión teórica sobre la evolución de las distintas corrientes filosóficas y su relación con la ética. El capítulo finaliza dejando al lector el desafío de responder a algunos dilemas que se presentan en la vida de las organizaciones y que se asimilaran a «remar a contracorriente», es decir, que implican una tarea ardua, esforzada para avanzar en un mar denso como el dulce de leche, pero que es «rico» desde la perspectiva del «sabor» que dejan las satisfacciones con el logro de resultados intangibles.

Hasta aquí, en esta introducción, describimos de *qué* trata el libro, *por qué* fue escrito y *cómo* está organizado; falta mencionar el *cuándo* y con *quiénes*. La tarea de escribir es aparentemente solitaria; sin embargo en la mente de quien escribe alguien está presente siempre y cuando se escribe también alguien acompaña con su afecto la soledad de la introspección. Es a todos ellos a quienes les debo mis agradecimientos.

Este libro fue escrito en diferentes etapas y lugares, desde las agitadas salas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires –en los intervalos entre las clases– hasta la apacible biblioteca de la Universidad de Navarra. En ambas casas de estudio, así como también en la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad Católica Argentina, hay muchas personas a las que les debo mi gratitud. A todos los docentes y colegas de los seminarios de maestría y doctorado que realicé, a todos ellos, más allá de haberlos citado a lo largo de este texto, les dirijo mi reconocimiento por haber contribuido con mi formación conceptual.

Del mismo modo soy grata a todas las personas que trabajaron conmigo cuando tuve que gobernar una organización. A los colaboradores de Química Moinho Velho, Watco y Kenisur en São Paulo y al equipo de Amerika 2001, en la Argentina.

Deseo también expresar mi gratitud al pequeño grupo de personas que generosamente aceptaron brindar su tiempo para dedicarlo a la lectura de una primera versión de este libro. Al Dr. Juan José Gilli que, desde hace ya muchos años, me acompaña leyendo y efectuando valiosas contribuciones con mis escritos y al equipo de ayudantes de Dirección General, entre ellos a Silvana y Carolina que escribieron acertadas observaciones sobre la lectura. Asimismo, tengo la fortuna de contar con la atenta predisposición para la corrección de estilo y formato que hace algunos años me brinda la editora María Cristina Ratto, a quien le soy grata por su dedicación y esfuerzo.

Como en toda tarea de largo plazo que emprendemos en nuestra vida, a veces, surgen momentos de dudas, de desaliento y de desánimo que ponen en peligro la continuidad de nuestro obrar. Es en esos momentos en los que intervienen nuestros seres queridos, familiares y amigos. Soy grata a todos los que me alentaron a seguir escribiendo, en especial a Jaime Nubiola, incansable ins-

tigador para emprender la tarea de pensar y escribir en filosofía y para quien no encuentro palabras suficientes para expresar mi gratitud. Por supuesto mi pequeña familia me ha alentado desde que comencé a escribir tesis. Luego de tres tesis de maestría y dos de doctorado, no se asombraron mucho cuando les conté sobre mi proyecto de escribir un libro. Carolina y Vincent me alentaron desde Holanda, en un momento muy especial para ellos: el año de su casamiento. Janusz, mi incasable compañero y lector, contribuyó con sus observaciones siempre lúcidas, también provenientes de su práctica como empresario y docente universitario. Para él mi permanente cariño y reconocimiento. A mi hija Gabi le debo la inspiración para el título del libro. Desde que nació la idea del libro fueron muchas las cenas que compartimos en las que, con toda su creatividad «*a full*», conversábamos sobre el libro, su título, la portada, «los dibujitos» para ilustrarlo y no hacerlo aburrido. Espero que este trabajo pueda servirle como incipiente gobernante de su propio negocio, y a todos los jóvenes alumnos que también sueñan con ser emprendedores.

Aunque la tarea de gobernar organizaciones pueda, a veces, resultar tan difícil como remar en un mar contra la corriente, ¡vale la pena intentarlo teniendo como remos sólidos valores morales!

RAQUEL SASTRE

Buenos Aires, septiembre