

Carta a Richard Déry: el Occidente, enfermo de sus dirigentes

Alain Chanlat

Traducido al español por
ESPERANZA MORENO BUSTOS

Nota de la traductora. El término *Management* se ha conservado en este documento para respetar las definiciones diferentes dadas por la autora a los términos: administración, gestión y management.

Señor Richard Déry
Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC)
Montreal (Quebec)
7 de junio de 1993

Estimado Richard:

Cuando amablemente me animaste a participar en esta importante reunión en París y me sugeriste de reflexionar sobre lo que está en juego en el plano epistemológico en el campo de la gestión, pensé que, al obligarme a precisar mis posiciones actuales, me llevarías a tratar de comprender la evolución que ha tenido la administración de empresas a lo largo de los últimos treinta años y a recordar mi propio itinerario. Hoy, tengo la íntima convicción que vivimos otra época determinante de la historia de la humanidad y que es indispensable, si queremos evitar un verdadero desmoronamiento de la sociedad occidental, que quienes están implicados en el campo de la gestión, sea a nivel práctico o teórico, deben operar de urgencia una revolución mental muy dolorosa. En efecto, de ahora en adelante tendrán que dar mayor importancia a las preocupaciones ontológicas y a las consideraciones morales que a las cuestiones epistemológicas praxeológicas que todavía acaparan lo esencial de su atención y de las cuales apenas comenzamos a evaluar mejor sus efectos funestos sobre la sociedad, sobre la empresa y sobre la vida de cada uno.

Esta revisión dolorosa de prioridades no deja de afectar grandemente la idea que nos hacemos de los respectivos roles de los administradores y de los teóricos y no deja de exigirles no olvidar tener en cuenta plenamente las particularidades de los diferentes contextos y las singularidades de las personas.

Esto significa, en particular, que abandonen el mundo de las ideas absolutas, que renuncien a la tentación de las soluciones milagrosas y que se vuelvan mucho más atentos a los efectos concretos y a largo plazo de las decisiones tomadas sin olvidar de integrar las lecciones inspiradas en

el pasado. No puede haber buena gestión sin un cuidado constante de una cantidad de detalles, tan importantes los unos como los otros para el éxito de las actividades a realizar y para el establecimiento de relaciones interpersonales de calidad. Un gran número de administradores y de quienes han contribuido a formarlos, están muy lejos de estas consideraciones concretas y corrientes, las cuales desprecian porque no son dignas de su inteligencia ni de su nivel.

LA EUFORIA

Voy a tratar de contarte cómo pasamos de un contexto eufórico, donde hace treinta años todas las esperanzas parecían posibles, a una situación que se deteriora cada vez más y que ha llevado a una porción importante de la población a sentirse abandonada y sin esperanzas pues no ve el fin del túnel. Esta observación nos obliga a buscar, urgente y conjuntamente, vías para salir de una crisis que no es coyuntural sino que corresponde a una verdadera mutación de la sociedad. En este sentido, quisiera compartir contigo ciertas medidas que podrían contrarrestar el torbellino infernal en el cual peligrosamente nos hemos aventurado. Pero antes de llegar allá, te propongo por unos instantes volver treinta años atrás. creo que es muy instructivo.

En 1962, cuando entré con 114 estudiantes más a la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales (ESSEC) de París, fuimos expuestos durante tres años a una formación caracterizada por tener como base un número elevado de cursos semanales los cuales, en su mayor parte eran dados por personas de práctica (*praticiens*) quienes con presentaciones magistrales, venían a compartir con nosotros los secretos de su disciplina profesional. La contabilidad y el derecho ocupaban los lugares mas importantes durante los primeros dos años del programa. En el tercer año debíamos escoger una opción, en mi caso el mercadeo, que nos daba la oportunidad de profundizar en un campo. Aún ahí, la enseñanza era dada por personas de práctica preocupados por entregarnos los secretos del producto, las ventas, la distribución, la publicidad y por enviarnos al terreno a descubrir cómo los instrumentos y las herramientas eran utilizadas. A menudo, como trabajo de fin de trimestre nos exigían

proponer un proyecto concreto, realizado en pequeños grupos, y cuyo objetivo era poner a prueba nuestra comprensión de la mentalidad de un responsable de ventas, de publicidad o nuestra propia capacidad de integración. La enseñanza cubría la mayor parte de las funciones tal cuales se les conoce hoy y era completada, durante el primer año, por una experiencia como obrero; en segundo año, por una pasantía de dos meses en el extranjero y, en tercer año, por una práctica de tres meses en una empresa. Cada experiencia daba lugar a la redacción de un informe, el del tercer año teniendo la importancia de una mini-memoria. A menudo, al fin de un trimestre, se organizaban viajes de estudios de una duración de tres días en las regiones francesas donde descubríamos las empresas que obtenían resultados excepcionales, en la mayor parte de los casos capitalizando sobre sus recursos particulares. Esos viajes eran coordinados con los ex-alumnos de la ESSEC quienes nos guiaban y nos servían de anfitriones en los momentos reservados a las fiestas. Durante mis estudios hice cuatro de esos viajes y yo, el parisino del distrito 13o., tuve así el placer de descubrir Besançon, Bordeaux, Chateau-Thierry y Dijon y de tomar conciencia hasta que punto eran diferentes unas de otras.

Debo reconocer que la formación que recibimos durante esos tres años no sufría ningún desfase con relación a lo que había conocido personalmente en la empresa familiar dentro de la cual crecí desde mi nacimiento. La continuidad era perfecta aunque la formación se distinguía por la mayor sistematización, por el análisis de una variedad de técnicas sofisticadas, por el estímulo para reflexionar sobre perspectivas globales y por la incitación a proyectarse en el futuro.

En la ESSEC pasé tres bellos años, sobretudo que en esa época el contexto mundial y francés favorecía la euforia. En el plano económico, la situación no hacía sino mejorar después de la segunda guerra mundial.

El occidente conocía al mismo tiempo una tasa de crecimiento elevada y una baja tasa de desempleo, una inflación relativamente alta, la cual hacía posible que un porcentaje elevado de la población pudiera financiar la compra de vivienda, de bienes durables (automóvil) y de equipos electrodomésticos (nevera, televisor). Estas compras indicaban un continuo aumento del nivel de vida y eran augurio de un buen futuro. Paralelamente, el Estado establecía sistemas de protección social muy

generosos (salud, pensión de vejez, vacaciones) y hacía accesible el mundo de la educación superior a un mayor número de personas.

Con la televisión que penetraba cada hogar, el ciudadano iniciaba una nueva relación con el mundo, multiplicaba sus fuentes de información. La revolución audiovisual abría posibilidades insospechadas de educación. Por esta misma época, los últimos países colonizados accedían a la independencia en forma relativamente pacífica, lo cual abría grandes esperanzas de desarrollo para su población. Sin embargo, todo esto ocurría en un contexto de guerra fría en el cual dos bloques se enfrentaban y donde cada uno buscaba todas las ocasiones de probar su superioridad ideológica, sea a través de la guerra, de las proezas tecnológicas o en el plano social.

Mientras que la mayor parte de los países de Europa Occidental experimentaban un período de intenso crecimiento económico, existía una amenaza representada por el inmenso éxito y los resultados excepcionales logrados por las empresas multinacionales americanas los cuales se traducían, en cada uno de los países, en una toma de control de muchas empresas nacionales incapaces de resistir al poder financiero de esos grandes grupos venidos de Estados Unidos. En 1967, Jean-Jacques Servan-Schreiber publicaba el libro *El desafío Americano* que tuvo en esa época grandes repercusiones en toda Europa Occidental. Él atribuía el éxito de las multinacionales americanas no solamente a la manera como éstas sabían utilizar las rivalidades que existían en los países europeos sino también a la superioridad que demostraban sus administradores en la utilización de las técnicas modernas de gestión . Por esta razón me fui para Estados Unidos para seguir un programa de M.B.A. en Georges Washington University, el cual constituía entonces la formación por excelencia para llegar a ser el tipo de administrador que contribuiría activamente a esta prosperidad.

Estimado Richard, no estoy seguro de poder traducirte fielmente el choque que sentí en esa época. Todo era diferente y aún casi opuesto a lo que había conocido. Los estudiantes inscritos en esos programas se distinguían de mis camaradas de promoción de la ESSEC por la variedad de su formación inicial y por la riqueza de su experiencia de trabajo. Los profesores eran universitarios de tiempo completo, mucho más disponibles

que los que conocí en París y que exigían a cada estudiante realizar un trabajo personal considerable para preparar cada sesión y para redactar el trabajo de fin de semestre durante el cual debían demostrar una gran habilidad para profundizar un tema.

Me impresionaban mucho los planes de curso que nos entregaban al comienzo de cada uno de los seminarios, particularmente el texto que servía para introducir la materia, la claridad de las exigencias, la descripción precisa del tema abordado en cada sesión con su lista de lecturas obligatorias y sugeridas, con referencias impecables y con una bibliografía abundante. Totalmente fascinado por esta pedagogía tan activa, muy nueva para mí, pasaba mi tiempo en la biblioteca y descubría estupefacto que en dos seminarios había leído más páginas de libros y de artículos que durante toda mi escolaridad en la ESSEC. Al final de cada seminario tenía la impresión de haber adquirido, en un tiempo récord, una cantidad increíble de conocimientos, de técnicas y de herramientas y de haberlas integrado poco a poco durante los numerosos trabajos individuales y el trabajo de fin de semestre. Esto era aún más cierto en el caso de la administración general, disciplina en la cual había decidido especializarme, pues ella me parecía ser la clave que explicaba la superioridad del administrador americano. Robert McNamara, en ese momento encarnaba el perfil del dirigente ideal capaz de actuar exitosamente en cualquier sector y de introducir en cualquier lugar por donde pasaba los principios y los métodos modernos de gestión. Este tipo de administrador disponía de una ventaja determinante sobre sus homólogos europeos, una superioridad confirmada por los múltiples nombramientos en puestos de alta responsabilidad en las filiales de Europa de las multinacionales americanas, de europeos poseedores de diplomas de M.B.A. obtenidos en Estados Unidos.

Durante mi permanencia en Washington desarrollé el gusto por los estudios y por la enseñanza, los cuales se confirmaron durante los dos años pasados en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de Montreal donde, en el marco de los acuerdos de cooperación, pude cumplir mis obligaciones de servicio militar francés en calidad de profesor de administración. Los placeres que descubrí durante esta experiencia y la concepción que tenía de lo que debería ser un profesor

de gestión me condujeron a adoptar la carrera universitaria y a inscribirme en un programa de doctorado donde tendría tiempo, de 1969 a 1972, de profundizar las materias que había descubierto y que más me habían fascinado durante mi M.B.A. Regresaba así a la misma universidad y volvía a encontrar esa pedagogía que me llegó a ser familiar y que tenía intención de dominar para aprovecharla más tarde. Estando en perfecta ósmosis, completé muy agradablemente mi escolaridad y redacté una tesis que tuvo cierta amplitud, en razón del marco conceptual escogido y del tamaño de la muestra, en la cual intenté poner en ecuación los determinantes de la productividad y de la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, en el primer año comencé a experimentar la sensación desagradable, parafraseando a Shakespeare en Hamlet, que había algo podrido en el reino de la administración. Esto me condujo a iniciar una reflexión epistemológica que decidí incluir en mi tesis y la cual titulé: *The Nature of theories in human sciences : A disputed question*. A mi regreso de Washington, ciertas experiencias significativas como consultor y formador en las empresas de Québec y una implicación muy grande en la creación de una escuela de gestión en Argelia me hicieron dar cuenta que la formación tan completa que había recibido en gestión no me había preparado de ninguna manera para tomar en cuenta y para comprender los factores esenciales de la realidad de los hombres (seres humanos?) y de la vida de las empresas. Esas dimensiones que yo llamaría, por no tener nada mejor, las caras escondidas de la gestión, se referían al peso de la historia, al lugar importante ocupado por las actividades de palabra, por las emociones y por los símbolos. Al salir al terreno se podía constatar hasta que punto una empresa está compuesta por verdaderas tribus con lenguas, costumbres y mentalidades particulares según la naturaleza de sus actividades y de sus niveles jerárquicos.

La llave de la comprensión de estos fenómenos se encontraba en diferentes disciplinas como la historia, la lingüística, el psicoanálisis, la antropología, y en la adopción de un enfoque interdisciplinario. Guiado por Maurice Dufour, el maestro con quien había leído Aristóteles fuera de los cursos regulares de la ESSEC, me comprometía en un programa apasionante de lecturas que está lejos de llegar a su fin.

LA DESILUSIÓN

Si nos detenemos un momento para describir la situación en la cual nos encontramos hoy, necesariamente constatamos que desde hace cerca de veinte años nos sumergimos en una crisis económica, social y de valores que afecta más y más gente. Que llega a tales proporciones que podemos temer una oleada de revueltas sociales en Occidente, como las que se observan regularmente y desde hace mucho tiempo en los países en vías de desarrollo. Hemos entrado en un período de desilusión profunda que debería obligarnos a poner en tela de juicio un gran número de nuestras certitudes.

En 1962, ¿quien hubiera predicho que en los años 90 conoceríamos un período tan dramático?. La situación en la mayor parte de los países en vías de desarrollo ha empeorado en todos los niveles y, desde la caída del muro de Berlín, asistimos al desmembramiento de los países del antiguo bloque socialista.

En cuanto al Occidente, la mayor parte de los índices son inquietantes, las tasas de desempleo no paran de aumentar, llegando a niveles raramente logrados, y una proporción en aumento de quienes trabajan ocupan empleos precarios y mal remunerados. Durante mucho tiempo se creía que las dificultades no afectaban sino las empresas mal administradas y los empleados poco formados. Esto ya no es cierto. Por un lado un gran número de jóvenes con diplomas muy prestigiosos encuentran grandes dificultades para obtener un empleo estable y muchas personas con experiencia reciben, más y más temprano la oferta de pensionarse. En Québec 8% de todos los ingenieros, es decir 3.000, están hoy desempleados. Por otro lado, un número creciente de empresas, dentro de las más famosas, toman medidas draconianas de despidos. Regiones, ciudades, sectores, empresas, parecen más y más zonas damnificadas. La delincuencia, la violencia, no paran de aumentar en el mismo momento en el que los Estados endeudados hasta el cuello, y confrontados a una disminución de los ingresos encuentran dificultades cada vez mayores para mantener su rol de protectores de los desposeídos y para mantener los niveles de servicios públicos a los cuales la población estaba acostumbrada. Para resumir, asistimos a una tercer-mundización

progresiva y preocupante de las sociedades del norte.

En cuanto al modelo japonés, que durante este período había substituido al modelo americano y que se había impuesto como el punto de referencia obligado, observamos que está siendo sacudido a su vez, a tal punto que un número creciente de grandes empresas japonesas cuestionan seriamente su política de empleo vitalicio que parecía caracterizar la relación tan particular que deseaban mantener con sus empleados.

Para resumir, pues no tengo intenciones de hacer una lista exhaustiva de todo lo que anda mal, la situación parece haberse deteriorado considerablemente y un sentimiento de precariedad se ha apoderado de todas las capas de la sociedad. Si nos ponemos de acuerdo sobre esta observación, nos faltaría comprender por qué y cómo, sin guerra mundial, llegamos a invertir una tendencia que parecía haber despegado bien y estar, sin duda, sentados en una bomba de tiempo. Entenderás que frente a cuestiones tan complejas y en las cuales está en juego la sobrevivencia de nuestras sociedades no tengo respuesta. Sin embargo, me gustaría solamente poder detenerme para evaluar cuál es la parte de responsabilidad en esta crisis que corresponde a esta nueva raza de administradores privados y públicos y a quienes, como nosotros, hemos contribuido a formarlos.

LOS DIRIGENTES

Te expongo el estado actual de mis reflexiones como punto de partida de un debate ya iniciado hace más de diez años y cuyo alcance ha dejado de ser reservado a algunos prácticos y teóricos preocupados por asumir su función social. Dado el espacio limitado del cual dispongo, me limitaré a algunas observaciones esenciales aún si esto tiene el inconveniente de dar a mi análisis un carácter un poco tajante.

La deterioración de la situación económica y social se produjo paradójicamente en el transcurso del mismo período durante el cual, a la vez, la concepción de la administración en las escuelas de gestión y de administración pública suplantaba definitivamente aquella que se encontraba hace treinta años en las escuelas de comercio y en las facultades de ciencias políticas y donde los estudiantes, de tiempo

completo y de tiempo parcial, que decidían seguir programas de gestión, *no dejaban de aumentar, hasta el punto de lograr cifras increíblemente elevadas.* En Québec el número de estudiantes inscritos en tales programas pasó de 5.000 en 1970 a 17.000 en 1986, mientras que quienes escogían otros programas aumentaban más ligeramente (50.000 a 81.000). En Estados Unidos el porcentaje de diplomados de primer ciclo en administración que se elevaba a 13.7% del total de diplomados en 1971, alcanzaba el 25% en 1988.

La homogeneidad de esta formación dada a través del mundo y la inmensa popularidad de la que goza en la mayor parte de los países, con excepción de Alemania y de Japón, merece que nos detengamos unos momentos sobre su contenido y sobre sus orientaciones fundamentales. Tal vez así encontraremos algunas de las razones que podrían explicar en parte el porqué hemos llegado a la situación lamentable que conocemos hoy.

En las escuelas de gestión nuevo estilo, el estudiante aprende, según los cursos, a ponerse en el lugar del responsable de una función particular o de una persona ocupando el puesto de dirección general y a ser capaz de tomar decisiones que deben contribuir a aumentar la eficacia de su división o de su empresa, vista desde el punto del aumento de las ganancias o, en el sector público, de la reducción de los costos. Para lograrlo, lo hacemos analizar rápidamente una masa de datos, a menudo cifras, reagruparlas, hacerlas hablar utilizando métodos sofisticados, recurriendo a una batería de técnicas y de instrumentos que conducen al establecimiento de coeficientes, de ratios, de porcentajes.

Estos indicadores puestos en relación los unos con los otros, permiten al estudiante hacer un diagnóstico sobre la situación estudiada y a partir de ahí proponer soluciones susceptibles de corregir o de resolver una vez por todas el problema. Las recomendaciones y los cambios propuestos deben demostrar un dominio del lenguaje propio a la disciplina, un gran conocimiento de las últimas técnicas y de las tecnologías más recientes, lo mismo que la capacidad de justificarlas racionalmente.

Para facilitar este entrenamiento para tomar decisiones o para prepararlas, el estudiante debe simular situaciones reales analizando casos, haciendo un esfuerzo de modelaje - que puede expresarse en forma

de gráficos, de diagramas, o todavía mejor por intermedio de ecuaciones-proyectándose en los juegos de roles. La asimilación de técnicas pasa por una multitud de ejercicios de los cuales un número cada vez mayor se hace con ayuda de la informática. Entre más un estudiante avanza en una disciplina, más debe familiarizarse con todos los términos y todas las diferentes representaciones que se hacen los autores en ese campo. Esta concepción que constituye la base de la formación en gestión, es en general, completada por algunos cursos de formación general y con encuestas en el terreno, la gran mayoría de las cuales se hacen a partir de la distribución de cuestionarios. Con un proceso tal, es teóricamente posible que un estudiante tenga éxito en sus estudios de gestión sin haber puesto nunca los pies en una empresa. Como si un médico pudiera obtener su diploma y tener derecho a ejercer su profesión sin nunca haber visto o examinado un solo enfermo.

Si esta descripción es un fiel reflejo del tipo de estudios que sigue un estudiante de administración, observamos que en el transcurso de su formación, se le orienta principalmente a desarrollar sus habilidades para representarse la realidad de una manera muy abstracta, a darle una gran importancia a sus facultades de análisis, a valorar el aspecto lógico de sus razonamientos, a poner énfasis en la coherencia y en el rigor en la formulación de problemas y de soluciones, a interesarse sobre todo en los aspectos tangibles que se prestan bien a la cuantificación y a generar respuestas universales que son inspiradas por los conocimientos que ha adquirido. La formación en gestión que se enseña en la mayoría de las escuelas de gestión, tiene como mérito principal contribuir a reforzar el espíritu geométrico pero por otra parte tiene también como efecto la tendencia a dejar de lado todo lo que concierne el espíritu de sutileza.

Un proceso pedagógico como éste presenta el inconveniente de desvalorizar el contacto directo con la realidad, que se presenta siempre bajo una infinidad de facetas. Para comprender la importancia y captar las particularidades de contextos, el estudiante en administración debería ser estimulado a desarrollar sus talentos de observador y a ponerse en situación de aprendizaje, a proceder con tacto en un medio ambiente nuevo para él y, a partir de ahí, aprender a interpretar, a dar un sentido profundo a los detalles y, finalmente, a tener en cuenta las singularidades

de las personas. Todas estas dimensiones muy concretas y muy personificadas retienen difícilmente la atención de los profesores, los estudiantes y los administradores.

LOS SEUDO-EMPRESARIOS

Para tratar ahora de traducir lo que ocurre en las empresas, describamos cómo se comporta generalmente, un administrador, que acaba de ser promovido en su nuevo puesto. Después de un período generalmente breve consagrado a obtener respuestas a sus preguntas, a consultar sus subalternos, el superior hace rápidamente un diagnóstico sobre la urgencia de remediar una situación que percibe como inquietante. A menudo se apresura a proponer rápidamente una reorientación de la estrategia, una nueva estructura para conducirla y la adopción de instrumentos más modernos y que den mejores resultados.

Al comportarse de esta manera el administrador no hace sino repetir, pero esta vez en el contexto de una empresa, lo que aprendió en los cursos de gestión que ha seguido o lo que ha hecho anteriormente en los puestos que ha ocupado. La autoridad de la cual está investido posibilita el que pueda expresar en esas circunstancias la plena medida de su inteligencia formal. Por otra parte hay que reconocer que el plan de acción propuesto, muy llamativo sobre papel, debería corregir la situación y contribuir a aumentar la productividad. Desafortunadamente los resultados anunciados tardan en aparecer y a menudo van en el sentido contrario de las expectativas. Un observador atento descubre rápidamente que la aplicación ha tenido fallas y que no está a la altura de la belleza de la formulación. La realidad que el administrador pensaba cambiar con un toque de vara mágica muestra su complejidad y una inercia que se opone a los esfuerzos de cambiarla brutalmente. El administrador que trata de comprender las razones de tal fracaso puede descubrir, durante estas experiencias, que nada se hace sin la adhesión y sin la implicación activa del personal, sin tener en cuenta el peso del pasado y las particularidades de la situación y sin dar atención a una multitud de detalles que, cuando se rehusa a considerarlos, pueden convertirse en irritantes y aún explicar por ellos mismos un gran número de fracasos.

Con el tiempo, el administrador que quiere sacar lecciones de estas contrariedades, a las cuales lo llevaron su visión demasiado voluntarista e idealista, aprende poco a poco a descubrir la importancia del espíritu de sutileza y la necesidad de asociarlo al espíritu geométrico. Toma así conciencia de que no puede haber buena gestión sin que la atención que se le preste al gobierno de las personas esté a la altura de la que se le da a la administración de las cosas. Para quienes son capaces, tal toma de conciencia representa una herida narcisística dolorosa, pero que con el tiempo puede permitir al administrador de crecer y de aprender a proceder con más prudencia. Después de veinte años de consultorías tuve que llegar a la conclusión que más y más administradores demuestran una incapacidad total a dejar de lado sus deseos inconscientes de todopoderoso y asumen comportamientos que constituyen una verdadera negación de la realidad y que podríamos calificar de patológicos. Mientras que la coyuntura económica es eufórica y que estos administradores son capaces de convencer a quienes los rodean, o a quienes están en el exterior, que las imágenes que ellos proponen corresponden a la realidad, los éxitos espectaculares que obtienen al comienzo incitan otros a lanzarse en aventuras tan atractivas.

La inventividad y el grado de sofisticación logrados por los instrumentos financieros han facilitado la toma de control, con poca inversión inicial, de empresas sólidas que se encuentran entre manos de gentes que tienen por único móvil realizar excedentes o vender activos para poder pagar lo que han adquirido. Durante varios años hemos visto multiplicarse ese tipo de pseudo-empresarios, adeptos del capitalismo financiero, cortejados por los medios de comunicación, por los poderes públicos y citados sin cesar como ejemplos en los programas de gestión. Cuando los errores que cometen por falta de conocimiento del sector se añaden al debilitamiento de la empresa provocado por las hemorragias (racionalizaciones y ventas de activos), terminan poniendo en peligro o debilitando seriamente las empresas adquiridas y van hasta hacerles perder su oficio. El despertar ha sido doloroso y comenzamos a darnos cuenta hoy, un poco tarde, de la amplitud del desastre y del precio que la sociedad debe pagar por haber confundido juego de escrituras con creación real de riqueza.

En estas operaciones, los únicos que se han enriquecido, son las oficinas de contables, de abogados y todos los intermediarios que han contribuido a facilitar la transacción de compra y que por esta razón han recibido importantes honorarios. Evidentemente, también están aquellos que han iniciado esas operaciones y que logran, a pesar de todo, aumentar su patrimonio. Estos fracasos han afectado un buen número de empresas que para alimentar su crecimiento han sucumbido a la moda y al espejismo de la diversificación. Muchos de los andamios complejos de esos aprendices de brujos no han resistido a la deterioración de la coyuntura y se han derrumbado como castillos de cartas, seguidos desafortunadamente por muchos empleados que perdieron su empleo, por muchos accionistas que vieron fundir sus economías y por el Estado que sufrió una disminución de sus ingresos, mientras que paralelamente debía enfrentar un aumento de los costos sociales provocados por estas operaciones fracasadas.

LOS SEPULTUREROS DE INSTITUCIONES

La confianza excesiva que se ha acordado a la racionalidad tanto como la degradación de la situación económica han hecho posible que otro tipo de dirigente se presente como el salvador de empresas en dificultad. Hablo aquí de quienes los empleados dicen: "es un matón". Es alguien que tiene tendencia a impulsar en exceso el enfoque tecnocrático del cual hablé más arriba. Frente a la realidad que resiste, la actitud de este dirigente, que actualmente hace muchos estragos, consiste en considerar que quien se equivoca es la realidad y que si queremos salvar la empresa debemos impulsar cada vez más las economías de escala, la lógica de racionalización de estructuras y de disminución de personal. El análisis frío de todos los datos que suben hasta él, y que él es el único en integrar, lo coloca en una situación de superioridad desde donde es capaz de responder a todas las objeciones y obligar a todos los que trabajan bajo él, a situarse siempre en su terreno. Su ideal de la gestión es hallarse en la misma posición que el responsable de la sala de control de una refinería o de una central nuclear: a partir de sistemas de gestión que él ha implementado y de los datos que le entregan sus tableros de control, se

siente capaz de aportar las medidas correctivas que se imponen, de dirigir la empresa hacia la vía de la recuperación y de la rentabilidad y gracias a ello realizar su sueño de ejercer un control integral. Experimenta grandes dificultades para ir al terreno y cuando va, en general, no escucha y aún más, no dialoga con quienes encuentra. Se siente más cómodo, sentado en su escritorio o explicando a sus interlocutores cómo imagina el funcionamiento ideal de la empresa y su nueva estrategia.

En tal sentido, no es sorprendente que éste tipo de dirigente, encerrado en el universo que construyó artificialmente, esté desconectado de la realidad concreta y demuestre una crueldad particular en sus relaciones interpersonales. Convencido de ser el único que posee la verdad y considerándose el guardián de los valores trascendentales de la empresa, no experimenta ningún sentimiento al despedir, desplazar o cambiar de puesto los empleados quienes deben doblegarse a la lógica de sus sucesivas reorganizaciones. Inconsciente de recurrir continuamente a la doble presión, expone a menudo su personal a directrices contradictorias. A nivel de la palabra, valoriza la autonomía, la responsabilidad, la iniciativa, mientras que en los hechos, les exige no expresarse, obedecer las órdenes, las directrices. Practica más que nada el chantaje y castiga el mínimo error. En un clima de violencia cotidiana y en un contexto tal de terror, la atmósfera se vuelve rápidamente irrespirable, la gente vive nerviosa, comienza a sentir dolores, lo cual no deja de tener efectos negativos sobre los resultados.

Tanto como en el caso del seudo-empresario, al comienzo crea expectativas y goza de un prejuicio favorable. Muchos se dejan impresionar por su activismo, que actúa como un manto de humo para esconder, durante cierto tiempo, que quien se presentaba como el salvador de la institución se comporta de hecho como su verdadero sepulturero. Los aumentos espectaculares en las ganancias que obtiene a corto plazo, gracias a las reducciones draconianas en los gastos, hacen que se destaque y no es raro que vengan a buscarlo para pedirle continuar en otro lugar, lo que en realidad no es otra cosa que una empresa sistemática de demolición. Cuando se va, quienes quedan descubren con consternación la amplitud de los daños en términos de habilidad, de originalidad. Como lo ha demostrado Patricia Pitcher en su libro titulado *El artista, el*

artesano y el tecnócrata, no soporta quienes tienen estilos diferentes del suyo y su tendencia es a eliminarlos uno por uno y a querer remplazarlos por personas que se parecen a él. Esta trágica pérdida de variedad debilita la empresa disminuyendo cada vez más su capacidad para resolver la multitud de problemas que encuentra y, a corto plazo, tiene también un impacto negativo sobre los resultados económicos.

LOS DIRIGENTES DE OPERETA

Por último, existe otro tipo de dirigente que, por los errores costosos que comete participa en el empobrecimiento de nuestras sociedades; es aquel que encontramos frecuentemente en los organismos y empresas públicas y que obtiene un puesto de responsabilidad por sus apoyos políticos y no por su competencia. Este descaro en los nombramientos, que vemos particularmente en los diplomados de Derecho- es el camino ideal hacia la carrera política- convertirse en dirigentes de empresas en sectores de los cuales no conocen gran cosa, es un indicador de que en la mentalidad de muchos, dirigir está al alcance de cualquier persona y que no es absolutamente necesario formarse para ocupar un puesto de dirección. Gran parte del fracaso de los países en vías de desarrollo, muchos de los cuales apostaron al sector público, y de las empresas estatales occidentales, pueden atribuirse a esta administración política que ha dado, durante un período más o menos breve, un poder de decisión considerable a personas que ignoran todo de este campo y que parecen, frente a quienes conocen este oficio, como directores de opereta. Encantados de aprovechar los juegos del poder, están predispuestos a humillar o a poner en su lugar a quienes defienden la identidad de la institución y el respeto de ciertas condiciones mínimas de éxito.

Este tipo de dirigente no sería tan peligroso si tuviera la humildad de reconocer sus carencias y de tener confianza en los profesionales que lo rodean. Desafortunadamente, en el transcurso de los años, me di cuenta que muchos de ellos caen en la trampa y se convencen muy rápidamente que poseen las cualidades requeridas para aceptar los desafíos.

En el momento de cambios de gobierno, serán remplazados por personas de la misma índole y así va a constituirse un grupo de dirigentes

con hojas de vida impresionantes y con una reputación sobrestimada. Enseguida serán nombrados en otros puestos de responsabilidad y en juntas directivas y se terminará por olvidar de interrogar seriamente cuáles es la verdadera naturaleza de sus realizaciones. En esta atmósfera de complicidad generalizada donde los títulos remplazan la competencia, se puede entender la desilusión sentida por los profesionales auténticos y por los dirigentes de pequeñas y medianas empresas (PME) quienes cotidianamente deben combatir para sobrevivir y para quienes el derecho a cometer errores es más que limitado.

Si tratamos ahora de conocer lo que todos estos dirigentes, con estilos tan diferentes, tienen en común y que podría explicar porqué adoptan comportamientos patológicos, tenemos que reconocer que todos sufren de un déficit ontológico y axiológico profundo y que, de ahora en adelante, deberemos concentrar nuestros esfuerzos sobre estas dimensiones.

Cuando las escuelas de gestión decidieron, en los años sesenta, confiar lo esencial de su enseñanza a profesores permanentes no se daban cuenta de las implicaciones que esto tendría a largo plazo sobre la filosofía de la formación y sobre los contenidos transmitidos. El camino ideal para hacer carrera en el mundo universitario es la obtención del doctorado del cual la tesis constituye el punto culminante y que, según la concepción que se tiene, va a determinar la orientación de los estudios. En la universidad coexisten dos grandes modelos epistemológicos y cada uno tiene sus seguidores. El preconizado por la filosofía y las humanidades que favorece una epistemología hermenéutica e interpretativa adaptada a la búsqueda del sentido y existe otro más reciente, aparecido con la revolución galileana, que preconiza la adopción de una epistemología científica. No hay que ser un gran sociólogo para comprobar que la epistemología científica es la que, en el medio universitario, goza de mayor reputación y constituye para muchos el ideal del conocimiento.

Las escuelas de gestión tenían posibilidades, dada la naturaleza de las disciplinas que reagrupan, de reunir profesores pertenecientes a estas dos corrientes de pensamiento. En realidad, la mayoría de las tesis son escritas siguiendo los cánones de la concepción ortodoxa de la ciencia tal como eran representados a fines del siglo XIX y que tenían como base el

modelo de la física newtoniana. En treinta años, pude darme cuenta del triunfo de este modelo y su difusión a través de materias como la administración de personal, el marketing, la gestión y la contabilidad, a las cuales no siempre correspondía. Esta orientación, que puede ser fecunda, cuando los problemas se prestan para su utilización, se convierte en algo peligroso cuando se cae también en la patología. Este me parece ser el caso más frecuente. Me gustaría atraer tu atención sobre la deriva a la que asistimos actualmente, la cual impulsada por el exceso de cientificismo demostrado por un número creciente de profesores, obnubilados por los problemas de validez, conducen a que las características del objeto estudiado pasen a un segundo plano. Las cuestiones de método terminan por acaparar lo esencial de los debates y dejar de lado las discusiones que se refieren a la importancia de los conocimientos producidos y al alcance de sus implicaciones para la teoría y para la práctica.

Los éxitos obtenidos por los programas de gestión y la tendencia hacia la cientificación han contribuido a multiplicar el número de disciplinas, a aumentar el número de profesores que han realizado estudios superiores y que realizan investigaciones sobre puntos muy específicos y a conducir a una explosión del número de revistas eruditas que deben absorber la proliferación de artículos. La mayoría de estos textos son escritos en una forma tal que la lectura se hace pesada. Una buena parte del contenido y de los debates presentan el mismo interés que debían tener las discusiones a fines de la Edad Media sobre el sexo de los ángeles en la época decadente de la escolástica o los comentarios del comentador ... del comentador de Aristóteles!.

Debo reconocerte que desde hace varios años he llegado a ser más alérgico a todos los falsos pretextos que se utilizan para impresionar al lector y que tu has identificado muy bien en tu tesis. Creo que esta concepción de la investigación y de la manera de presentar sus resultados a llegado ha ser tan ridícula que no deja de recordarnos lo que La Bruyere denunciaba en su época, cuando con ironía observaba que, "si se quita de muchos libros de moral, la advertencia al lector, la dedicatoria, el prefacio, la tabla de materias, las aprobaciones, quedan apenas suficientes páginas para que merezca el nombre de libro" (*Les caractères*, ed.

Garnier, pag 67).

Qué quedaría de los artículos y de los libros si se les quitara la revisión de la literatura, que se reduce más a una yuxtaposición indigesta de temas, seguida de una letanía de autores clasificados por orden alfabético con las fechas de publicación, de preferencia recientes; si elimináramos todos los neologismos, a menudo bastante bárbaros, y que buscan crear una impresión de originalidad; si desaparecieran los agradecimientos a los colegas, a los organismos que han subvencionado y las numerosas auto-citaciones destinadas a impresionar al lector; si redujéramos las bibliografías que sufren una inflación galopante? ¿Qué decir también de la impresión de profundo aburrimiento que se siente al leer esos textos de estilo laborioso, con tono pretencioso y que por defecto de construcción, para convencer, recurren más al argumento de autoridad que a la calidad y a la profundidad de la discusión?

Cuando tales textos son distribuidos para discusión en los seminarios de 2o y 3er ciclos, se tiene la impresión de encontrarse en el universo de *Femmes savantes*, de *Precieuses ridicules* y de los médicos de los cuales Molière supo burlarse y hacer sátiras en su tiempo. Espero con impaciencia al escritor genial que sabrá describir, como Balzac supo hacerlo, las costumbres de los administradores y de los profesores que, en nuestra época, tienen una elevada posición social y tienen nuestro destino entre las manos. Los extravíos de estos *praticiens* y de estos teóricos, que han perdido todo sentido común hasta el punto de crearse un mundo surrealista, podrían hacernos reír si los efectos conjugados de sus acciones en el tiempo no nos hubieran conducido a los resultados desastrosos que conocemos hoy. Sin embargo, como podrás dudar, no es la primera vez en la historia del Occidente que ocurren cosas así.

Hace cerca de 2.400 años, Platón, desilusionado por las costumbres políticas que observaba en Atenas y en otras ciudades griegas, propone en su libro *La República* la forma ideal que debería tener esta urbe (*citē*) que busca la justicia. En él se encuentra el origen de la primera utopía establecida por el pensamiento sobre los principios de la razón naciente.

Ha habido muchos más y en todas las épocas que después de él han tratado de definir de una vez por todas la manera como los hombres deben comportarse entre sí.

Aristóteles, años más tarde, en *La política*, crítica la falta de realismo del proyecto de su maestro. Más realista y partiendo del análisis de datos considerables que recogió sobre un gran número de ciudades griegas, Aristóteles extrae tres formas de constitución que buscan el bien común, pero cada una de las cuales corre el riesgo de degenerar en una caricatura patológica. Trata también de comprender cómo se puede dar cuenta del paso de una a otra y llegar a formular ciertas lecciones para acciones futuras.

La oposición radical entre estas dos visiones se basa en postulados filosóficos diferentes sobre la naturaleza del Ser. Para Platón el Ser es Uno mientras que para Aristóteles el Ser es Múltiple. El proceso unitario le da primacía a la ideas sobre los hechos; la preconizada por Aristóteles recomienda tener en cuenta la diversidad de lo real.

Aunque el pensamiento clásico marca el advenimiento y el triunfo del logos, es decir de la razón sobre el universo mítico que predominaba entonces, no hay que olvidar la importancia acordada a la Métis, la inteligencia práctica en la formación, personificada por Úlysse, este héroe que sabe como salirse de los malos pasos y triunfar en condiciones de adversidad.

Estas corrientes de pensamiento y actitudes fundamentales son profundamente complementarias. No podría haber progreso verdadero en la acción sin la existencia de un ideal, sin tener en cuenta las dimensiones concretas del contexto y sin la movilización de la inteligencia para acercar un poco más lo posible de lo ideal. Cada orientación sin embargo, si es llevada al extremo, conduce a resultados deplorables. La voluntad de imponer una solución considerada racionalmente como ideal termina en violencia y en tentación totalitaria. El respeto de las obligaciones impuestas por la realidad conduce a temporizar y a mantener el statu-quo. La inteligencia práctica, dejada a ella misma, conduce al cinismo, a despreciar el bien común y a establecer como principio de vida que el fin justifica los medios.

Este debate que comenzó hace más de dos milenios ha sido retomado en ciertos momentos determinantes de la historia, en particular durante la confrontación entre la visión teológica predominante en la Edad Media y el humanismo renaciente. Dos citas, encontradas por el filósofo

chileno Joaquín Barceló, tomadas de Dante Alighieri (1265-1321), y Francesco Guicciardini (1438-1540) ilustran divinamente cómo la tensión entre lo universal y lo singular, lo general y lo particular, lo abstracto y lo concreto, puede situarse en el centro mismo de la definición de las formas que la organización social debería tomar.

De esta manera Dante en su tratado *De la Monarchie*, escribe al comienzo del siglo catorce:

“En cualquier investigación se debe conocer el principio del cual se parte para poder establecer la certeza de todas las proposiciones que se deducen. Y como el presente tratado es un estudio, ante todo hay que examinar el principio del cual dependen las verdades inferiores (....) Lo que representa la finalidad universal de la sociabilidad del género humano será el principio en virtud del cual se podrán clarificar suficientemente las cosas que debemos demostrar ulteriormente”

Francesco Guicciardini por su lado propone en sus *Souvenirs politiques et civis*, una nueva postura epistemológica para su época:

“Es un grave error hablar de las cosas del mundo en términos indistintos y absolutos... y según reglas; porque todas son diferentes y excepcionales debido a la variedad de circunstancias y no sabrían dejarse determinar por la misma medida. Estos matices y características excepcionales no se encuentran escritas en libros, pero deben ser enseñadas al mismo tiempo que se desarrolla el discernimiento.”

La Revolución francesa representa las esperanzas de dar por fin nacimiento a un sistema de gobierno fundado sobre una combinación de principios inspirados en la razón y en el espíritu científico. Esta nueva república que debía ofrecer a la humanidad la llave de la felicidad universal, se desmorona después de haber cometido innumerables atrocidades y preparar la vía a la instauración del imperio. Las múltiples decepciones causadas por una razón que perdió la razón, provocan una reacción que se cristaliza en el movimiento romántico que busca dar de nuevo a la persona humana y a sus emociones el lugar que habían perdido en las utopías racionalistas que pensaban reducir todos los problemas de la sociedad a través del desarrollo y de la implementación de estructuras ideales.

Te he presentado estas experiencias para mostrarte que podemos encontrar en el pasado elementos preciosos para comprender mejor nuestro mundo contemporáneo.

Después de todos estos años en los cuales tuve el privilegio de conocer de cerca el mundo tal cual lo ven las escuelas de comercio y, más recientemente, el que transmiten las escuelas de gestión, he llegado a la conclusión de que la crisis que vivimos es en parte el resultado de un cierto número de nociones tales como mercado auto-regulador, economías a escala y progreso tecnológico, que han sido erigidas en ideas absolutas y en nuevas soluciones milagrosas para mejorar el rendimiento de las empresas privadas y públicas y resolver así el problema de nuestras sociedades. Debemos darnos cuenta de que esta confianza ciega en las virtudes del mercado y del progreso tecnológico está lejos de haber producido los efectos que se esperaban en los años sesenta. Es más que urgente volver a posiciones más matizadas y más respetuosas de la vida del ser humano. El número creciente de olvidados del sistema no nos deja mucho tiempo, hay que actuar rápidamente y reconstruir a partir de los espacios en los cuales el sentido común no se ha perdido totalmente.

Sin duda, no tengo intenciones de proponerte un programa de soluciones milagrosas que sería, por lo demás, contrario a todo lo que te acabo de decir. Me gustaría más bien abrir la discusión sobre un cierto número de puntos de referencia pues, a pesar de todo, en la realidad que tenemos bajo los ojos podemos descubrir motivos de esperanza.

Paradójicamente, la amplitud de la crisis tiene el mérito de revelar los efectos desastrosos de los comportamientos de los pseudo-empresarios, de los sepultureros de instituciones, de los dirigentes de opereta y de los profesores que han caído en un cientifismo escolástico. Se han equivocado y nos han engañado con sus verdades absolutas. El capitalismo financiero llevado al extremo empobrece la sociedad, la riqueza material no puede desarrollarse sin que exista un capitalismo industrial y comercial para producirlo; la desbandada de la tecnología para aumentar la productividad puede conducir a pérdidas de empleos y aún paradójicamente, disminuir sensiblemente la calidad de los servicios. Vemos bien cómo un libre comercio total, en un contexto donde la única preocupación es maximizar la rentabilidad financiera, puede llevar a largo plazo una forma de

desubicación generalizada con consecuencias incalculables. Hay límites que las poblaciones, obnubiladas por el deseo de querer siempre pagar menos, no deben atravesar si no quieren contribuir paradójicamente a su propio empobrecimiento. Esta toma de conciencia de las serias amenazas que conlleva el liberalismo económico para el empleo, que por lo demás aún los más adeptos no practican totalmente, está a punto de realizarse y podría conducir a la adopción de medidas excesivamente proteccionistas y todavía más perjudiciales. Nada puede impedir que en el campo del empleo seamos capaces de obtener resultados similares a los que se han obtenido desde hace algunos años en lo que refiere al respeto del medio ambiente, actitud impuesta por una opinión pública muy sensible a esas consideraciones.

Hasta hace poco, las empresas justificaban su polución con el argumento de que si tenían que pagar los costos, quedarían en posición muy vulnerable frente a aquellas que no respetan esas obligaciones. Qué observamos en 1993? Que la mayoría de las empresas encuentran normal consagrar entre 12 y 20% de sus nuevas inversiones en la defensa del medio ambiente. Muchos utilizan este argumento para aumentar sus ventas y para asegurarse que sus productos no serán rechazados en ciertos mercados. Me parece que ha llegado la hora de encontrar medios equivalentes para comenzar a tratar al hombre con tanto respeto como demostramos con relación a la calidad del agua, del aire, de los árboles y de los animales. La diferencia se justifica menos y menos desde el punto de vista moral.

Es normal que una sociedad se preocupe también de la situación del empleo, pues el trabajo constituye todavía en nuestras sociedades uno de los elementos determinantes para el equilibrio social, aún cuando en el futuro éste no jugará el mismo papel. Este es un tema que tengo intenciones de tratar próximamente en otra carta. Parece entonces, que más y más personas van a exigir de la empresa que ésta vuelva a su razón de ser original, es decir, contribuir a asegurar la vida material y participar plenamente en el desarrollo económico. La empresa no tiene fin en sí misma, su justificación viene de la realización de algo que la distingue de las otras instituciones. La empresa de mis padres, en la cual viví, había integrado muy bien esta preocupación, tenía como justificación sostener

la familia al mismo tiempo que se realizaba con cierto grado de autonomía. El contacto directo con los empleados y la necesidad de implicación de la familia creaban un clima de respeto mutuo fundado, como en una familia, en un conjunto de derechos y obligaciones y sobre un fondo de sabiduría. El mayor orgullo de Jacques Guilbaud, quien logró llevar la empresa artesanal de su padre a convertirse en líder mundial de la industria de champiñones era, retrospectivamente, el haber logrado crear un empleo cada tres días durante veinte años. Espero con impaciencia que los informes anuales de las empresas anuncien con orgullo el número y la calidad de los empleos creados durante el año, de la misma manera que sus realizaciones en el campo del medio ambiente o sus resultados financieros.

Frente a este cambio de la sociedad y al desmoronamiento de un mundo que nos recuerda lo que ocurrió a fines de la Edad Media, no hay que temer emprender un nuevo Renacimiento. Pero sobre ¿qué bases construirlo?. En esta carta quiero atraer tu atención en particular sobre el rol paradójicamente creador de la crisis misma, sobre el rol que la ciudad y las regiones podrían tener en este esfuerzo de recomposición de una sociedad en vías de desarticulación, sobre la rehabilitación de la noción de *oficio* y sobre la alianza que, aquellos que tienen preocupaciones humanistas deberían establecer con el mundo de los ingenieros y de los contadores. Ellos son de los pocos que han resistido a los encantos de las modas y son reticentes frente a las supuestas reestructuraciones y planes estratégicos milagrosos.

Dada la situación financiera catastrófica en la que, en general, se encuentra el sector público de la mayoría de los países, el grado avanzado de burocratización de los aparatos administrativos, la mentalidad tecnocrática que prevalece en muchos funcionarios y el poco respeto del que goza la clase política, es poco probable que este Renacimiento venga de esos medios. Todo lo que he podido observar en África, en América latina y en los países desarrollados me hace creer que el futuro de la civilización occidental se jugará posiblemente otra vez a nivel de la ciudad o de la región.

La urbe (*la cité*), en su esencia misma, debe ofrecer una variedad de servicios que respondan a las necesidades esenciales de sus habitantes y

que van desde la recolección de basuras hasta las actividades más elevadas de la cultura. Es en la ciudad donde el hombre creó la civilización y allí reside su última esperanza. Así, lo queramos o no, en nuestro caso, el futuro de Québec se juega en gran parte en Montreal. En tal contexto, toda administración municipal que no escucha a los ciudadanos y que demuestra incompetencia administrativa no es reelegida en las elecciones siguientes. Un buen alcalde rodeado de un equipo administrativo sólido, puede dar rápidamente vuelta a la situación y recuperar la confianza, pero para esto hay que confiar los puestos de responsabilidad a gente de experiencia en su oficio. Creo que a partir de experiencias exitosas conducidas a nivel municipal o regional, utilizadas como ejemplo, podremos pensar en reformar otros niveles del gobierno.

Me parece que ha llegado la hora, después de las decepciones causadas por el gestor puro- supuestamente capaz de dirigir cualquier cosa, en cualquier lugar-, de volver a introducir la idea de *oficio* tanto en las personas que ejecutan la gestión (*praticiens*) como en los teóricos. Para no volver a inventar la rueda como sabemos hacerlo tan bien en la gestión, me parece que lo mejor es inspirarse de la idea tan positiva que se tiene del *oficio* en el medio obrero, cuando el aprendiz acompaña a otro más experimentado para aprender de él, o de quienes se inspiran. Ellos demuestran, todos los días, el talento del cual el hombre es capaz cuando sabe darle sentido al trabajo de sus manos. Para un artesano, es claro que el oficio no puede ser reducido al simple dominio de ciertas habilidades técnicas y que el secreto hay que encontrarlo en sus implicaciones ontológicas y axiológicas. En efecto, nos sentimos bien con quienes tienen una mentalidad de artesano, quienes comprenden perfectamente que son tanto el producto de lo que realizan con sus manos y con sus herramientas como de la calidad de las relaciones que mantienen con sus aprendices, sus abastecedores y sus clientes. El juego ontológico de su trabajo explica el porqué, a partir de allí, la gente de oficio (*gens de métier*) muestra tanta curiosidad por ampliar cada vez más sus conocimientos dentro de su campo, tienen tal preocupación por la perfección técnica y estética, que no pueden disociarlas de preocupaciones morales, en tanto que ellas dan un valor trascendental a su trabajo. Para traducir esta búsqueda de un excedente de sentido se cuenta a menudo la

anécdota del cantero, tallando una piedra, a quien se le interroga sobre lo que hace y que responde: "estoy construyendo una catedral".

El amor por el trabajo bien hecho y su inserción dentro de una obra colectiva conduce a la toma de conciencia de que es imposible disociar el dominio en su campo profesional de la búsqueda espiritual personal y que no podemos acercarnos a este ideal sin beneficiarnos de la ayuda de personas experimentadas. El oficio, concebido de esta manera es una institución que permite mantener un equilibrio entre lo universal y lo singular, lo general y lo particular, lo abstracto y lo concreto, lo individual y lo colectivo, la tradición y la novedad, lo ideal y lo posible.

El oficio es la mejor manera de vacunarse contra las tentaciones patológicas de basar todo en algunas ideas absolutas. El oficio incluye una forma de sabiduría que da un sentido profundo a los gestos más corrientes y que muestra que cada detalle es importante.

En este contexto que conocemos, los humanistas tienen que encontrar aliados en la sociedad entre los más poderosos para contrarrestar las acciones destructivas de los gestionarios puros. Me parece que los únicos, en el mundo de la gestión, que no han perdido totalmente los estribos y que colocan el oficio en el centro de su formación, son los ingenieros y los contadores.

Vivimos en una sociedad que evoluciona mucho al ritmo de innovaciones tecnológicas. La tecnología es el intermediario privilegiado entre el hombre y la realidad material, los ingenieros son quienes saben hasta que punto hay que hacer esfuerzos para transformarla y esto exige de su parte un conocimiento íntimo, un esfuerzo continuo y la colaboración de un gran número de personas de diferentes disciplinas. Los ingenieros de producción saben el precio tan alto que hay que pagar para dominar una tecnología.

Fernand Amesse ha demostrado en un texto reciente en el cual trata de sacar lecciones de treinta años de transferencia tecnológica, que si no se cometen errores mayores, hay que contar aproximadamente veinte años entre el momento en que se compra una nueva tecnología y aquel donde seamos capaces de innovar en el mismo campo. Este es el tiempo que demora para dominar diferentes fases en las cuales, primero hay que aprender a hacer funcionar la tecnología comprada antes de poder

pretender dominarla y luego mejorarla. Todos aquellos que han pensado poder saltar etapas han fracasado: las nuevas tecnologías que personifican las inmensas posibilidades del espíritu geométrico han demostrado que pueden dar los resultados esperados con la condición de que seamos capaces de tomar en cuenta muchas dimensiones intangibles que dependen más del espíritu de sutileza y de la inteligencia práctica. El análisis de los éxitos y de los fracasos en las transferencias tecnológicas en el transcurso de los últimos treinta años recuerda, a quienes se han sentido tentados por deseos megalómanos, que es imposible obtener resultados sin demostrar humildad, paciencia, perseverancia, juicio e imaginación.

Mi querido Richard, no creo que este repentino entusiasmo que siento por los ingenieros de producción y por el poder que tienen para resistir a los delirios de los gestores puros, me haga olvidar que ellos también corren el riesgo de ser arrastrados por excesos perjudiciales. Existe un gran número de ingenieros que ante el poderío de sus creaciones, creen poder resolver los problemas de la sociedad recurriendo a soluciones técnicas. A su manera, están cometiendo el mismo error de juicio que los administradores quienes creen poder eliminar las dificultades de la empresa cambiando de estructuras y de estrategias. Mi intuición fundamental es sin embargo, que es más fácil hacer comprender a un ingeniero de producción la importancia de las caras escondidas de la gestión, que a convencer un administrador puro de respetar las particularidades de los contextos y tener en cuenta las singularidades de las personas.

En cuanto a la profesión de contador, que siempre ha tenido una visión razonable de la gestión y fundada en el sentido común, podemos solamente lamentar que no haya utilizado el poder real que representa para oponerse a las medidas peligrosas preconizadas por los defensores del capitalismo bárbaro. Muchas oficinas de contables no han podido resistir la tentación de aumentar sus ingresos tomando parte activamente en esas operaciones arriesgadas, las cuales nos empobrecieron como colectividad.

Quería también hablarte del lugar irremplazable que las pequeñas y medianas empresas deben jugar en la recomposición social y económica de nuestra sociedad y del interés que los teóricos de la gestión deberían desarrollar por el análisis de las empresas y de los dirigentes que

contribuyen, contra viento y marea, al mantenimiento y al desarrollo de la prosperidad. Pero me doy cuenta que debo interrumpir esta carta. Espero que no te resentirás conmigo, ¿el encuentro no es acaso ante todo un espacio para compartir y debatir abiertamente? En este sentido, estas ideas preliminares pueden constituir una buena base de discusión y ser mejoradas como resultado de nuestros intercambios.

Como te habrás podido dar cuenta, he tratado de mostrarte cómo el paso de la escuela de comercio tradicional a la escuela de gestión ha sido ciertamente un evento mucho más significativo de lo que hubiéramos podido imaginarlo en esa época. En lo que a mí se refiere, es claro que estas dos concepciones tienen su mérito propio y que las dos son irremplazables, a condición de no verlas como mutuamente exclusivas y de empujar su lógica al extremo. La tesis de Renée Bédard muestra que, si queremos tener éxito, tenemos que hacer coexistir varias mentalidades en nuestras instituciones, pues cada una es capaz de resolver ciertos problemas. Esta visión pluralista, si es aceptada, podría contribuir a reducir de manera significativa el clima de intolerancia y las graves luchas de poder que han contribuido tanto a una pérdida considerable de nuestras capacidades creadoras como a un inmenso desperdicio de recursos.

En cuanto a las graves carencias ontológicas y axiológicas identificadas en los dirigentes y en los profesores quienes adoptan comportamientos patológicos dañinos para todos, espero que el seminario de reflexión organizado por la Univalle con el apoyo de Ecopetrol nos permitirá identificar vías prometedoras que podremos seguir. Ellas podrían ayudarnos a salir de la crisis tan profunda en la cual nos sumergimos implacablemente tratando de retener un fenómeno que desafortunadamente llega a tener la amplitud de una normalidad estadística!

De la misma manera que Clémenceau afirmaba que la guerra es algo demasiado importante para confiarla únicamente a los generales, creo que la reconstrucción económica de nuestras sociedades no debe ser dejada únicamente en las manos de los economistas, contables, abogados y de sus competidores en las empresas. Ha llegado la hora de que los humanistas se hagan oír!.