



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

www.ieem.edu.uy



¿Máquinas, caballos o... personas?

El desafío de aplicar una racionalidad diferente

POR JUAN JOSÉ GARCÍA
PROFESOR DEL IEEM

Dicho en pocas palabras: ámbitos diversos con sus propias problemáticas exigen que se aplique una racionalidad diferente. Y paso a explicar esta afirmación.

Si cuando apareció el automóvil se le hubiera propuesto a un cochero que lo manejara de un modo similar a un coche tirado por caballos seguramente su descomiencito hubiera sido mayúsculo; y si temerariamente lo hubiera intentado el resultado habría sido catastrófico. Porque una cosa es manejar un motor mecánico, aunque su potencia se mida en "caballos de fuerza", y otra conducir un carruaje con caballos reales de carne y hueso.

Sin embargo, aunque la comparación del ejemplo me parece clarísima, hay directivos que no se han enterado de la diferente naturaleza que tienen algunas cuestiones y pretenden dirigir personas como si fueran motores mecánicos. Por supuesto que la alternativa no es ni adiestrarlos ni manejarlos como si fueran caballos, pero hasta podría decirse que es peor todavía tratarlos como si fueran máquinas. Porque al menos con los caballos compartimos la condición de seres vivientes, de animales, aunque seamos muy diferentes por la singular dignidad que nos caracteriza a los humanos; en cambio con los motores no tenemos nada en común, como no sea que su diseño tuvo su origen en la creatividad de una o varias personas.

Digo esto porque no siempre los desatinos de los directivos provienen de ser unos desalmados autoritarios incapaces de entender el valor de cada persona.

Es menos perverso el origen del error, y seguramente en muchos casos no haya ni pizca de maldad. No se trata en rigor tanto de una



deficiencia ética cuanto de un error de visión que indudablemente tiene sus consecuencias éticas.

Y por ser un error de visión quizá sea más difícil de revertir, como suele ocurrir siempre que se trata de un esquema mental erróneo. Porque, generalmente, intentar explicarle a alguien que a pesar de sus buenas intenciones su modelo mental es deficiente es casi como esforzarse por dialogar sobre colores con un daltónico.

Muchas veces esos directivos no sólo no tienen mala voluntad sino que intentan dirigir de un modo muy "profesional", intentando ponerse al margen de cualquier tipo de subjetividad, de "personalismo", que atente contra la igualdad con la que él debe manejarse ante las situaciones más variadas. Sin entender que lo que se espera de él no es que decida con un criterio igualitario sino equitativo, que es muy diferente porque exige establecer proporcionalidades

no siempre claras a primera vista. Y por tanto nadie tampoco pretende que deje de lado la racionalidad, dejándose invadir por sentimientos espontáneos que interfieran ilegítimamente en sus decisiones. Sino que lo que le piden sus colaboradores, los afectados por sus decisiones, aunque muchas veces sin decirselo explícitamente, es que sea capaz de aplicar una racionalidad adecuada a los problemas humanos, que nada tienen que ver con los técnicos; y que por ende deberá ser una racionalidad diferente.

Ante un problema estrictamente técnico se puede y se debe ser rigurosamente exacto: el tornillo saltó de su sitio, la pieza se rompió, etc.

Son hechos concretos, precisos, ante los que hay que tomar una o varias decisiones. Pero el hecho en sí no se interpreta: el tornillo saltó o no saltó, la pieza se rompió o no se rompió. Y ni el tor-

nillo ni la pieza en cuestión tuvieron mejores ni peores intenciones, como suele ocurrir con las personas, ni se les puede pedir por tanto un esfuerzo mayor, ni un compromiso determinado. Son lo que son: no tienen actitudes ni conductas. Y de la decisión que tome no se puede esperar que influya en la "respuesta" de esos elementos inertes: ambos "responderán" maquinalmente, con la objetividad y la frialdad de la máquina. Y nadie pretende otra cosa.

No ocurre lo mismo con las personas. Cuando surge algún problema, se trata de un problema humano. Hay hechos, como ocurre en el orden estrictamente material, pero ese hecho necesita una interpretación. Porque siempre que una persona actúa lo hace por algo, y para conseguir algo, aún en el caso de que quiera actuar sin pensar: deliberadamente ha decidido comportarse de ese modo, hay una decisión previa. Y a la hora de tomar una decisión no puede pretender ni la objetividad ni la exactitud que se deben tener en el orden mecánico.

Pero esto no implica que las decisiones sean poco serias, subjetivas en el sentido peyorativo de la palabra, caprichosas, arbitrarias. Se trata de que en las cosas humanas no puede haber exactitud, porque el grado de complejidad no admite una decisión por variables exclusivamente cuantitativas. Puede haber veinte razones para tomar determinada decisión, pero basta una sola razón de más peso que las otras veinte para optar por una solución diferente de aquella a que inducían las veinte razones anteriores.

De ahí la cautela que hay que tener cuando se establecen porcentajes en cuestiones humanas, tan a la orden del día, y que inadvertidamente muchos toman como datos incuestionables que determinan inexorablemente sus decisiones—como si se tratara de cuestiones técnicas—.

Por todo esto más que racionalidad pienso que cuando se trata de cuestiones humanas sería conveniente hablar de razonabilidad. Es decir, una racionalidad diferente, adecuada a la problemática humana, y que sin complejos de inferioridad ante el rigor de la racionalidad técnica reclama su carácter netamente racional, aunque diverso.

Esta razonabilidad no implica que se dejen de lado reglamentos ni pautas claras que son decisivas para que una organización no se convierta en un caos. Pero sí que se tome en cuenta que la aplicación de los reglamentos no puede equipararse a las instrucciones de un folleto para hacer funcionar un aparato. Porque es ilusorio. Y si se pretendiera una dirección de personas de este estilo seguramente cualquiera de las afectadas podría legítimamente sentirse al menos destratada.

Gestionar de acuerdo a lo dicho añade un grado de complejidad importante a la tarea directiva. Pero es la ineludible a toda gestión de personas en una organización.

Si por un lado es cierto que dirigir de este modo implica dedicar más tiempo, más "cabeza" también porque cada persona es un mundo y la variedad de situaciones impone unos ritmos que no son uniformes, a diferencia de lo que suele ocurrir en el "service" que se hace a una máquina, por otra parte también es verdad que cuando se los resuelve humanamente los conflictos humanos disminuyen considerablemente y por tanto se ahorra un tiempo precioso, que siempre será el recurso más escaso de cualquier directivo.

Es frecuente escuchar decir que los hombres no somos máquinas, que un hombre no es un número... Pero ¿hemos tomado conciencia de lo que eso tan escuchado implica a la hora de dirigir personas? ●

negocios@observador.com.uy

Cierre de un ciclo

Han pasado diez meses desde que el IEEM, sábado a sábado, se comunica con sus antiguos alumnos y con los lectores en general a través de las páginas de *El Observador*. Es la ocasión para agradecer a quienes confiaron en nosotros para hacer de estas páginas una realidad. Gracias también a los lectores que semana a semana leen nuestros contenidos, y aportan comentarios, opiniones y, por qué no, críticas constructivas. Por último, les deseamos a todos unas muy felices Navidades y el deseo de volver a encontrarnos cuando retomemos estas páginas el próximo marzo.