



ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

WWW.IEEM.UBU.UY



Dirigir es interpretar (imaginar)

POR JUAN JOSÉ GARCÍA
PROFESOR DEL IEEM

La honestidad intelectual de algunas personas es tan intensa y su afán de precisión tan grande que cuando quieren transmitir el contenido de una entrevista, por ejemplo, que por su naturaleza no corresponde grabar ni filmar, se limitan escuetamente a anotar las cosas que se dijeron, para evitar de ese modo el sesgo subjetivo que podría desfigurar la información. Admirables en su intención, pero a mi modo de ver fallidas en su realización.

No han llegado a darse cuenta de que es imposible querer despersonalizar –que no es lo mismo que personalizar en el sentido peyorativo del término– un informe. Para empezar jamás la palabra agota la realidad nombrada. Pero además cuando se habla siempre hay un contexto, un tono en el que se dicen las cosas, unos gestos que nunca pueden transcribirse “textualmente”, y determinadas personas que las dicen. Es sabido que todo lo dicho es dicho por alguien, y lo mismo ocurre con lo escuchado: hay alguien que escucha. Y quien escucha a la persona que transmite el informe, si no es ingenuo, cuenta ya con el sesgo personal que el transmisor imprime a sus observaciones, sencillamente porque es un ser humano que no puede ver la realidad, comprenderla si no es desde sus propios parámetros. Pedirle otra cosa sería inhumano.

El intento nobilísimo de liberarse de los propios prejuicios, de no quedar atrapados en los modelos mentales que espontáneamente solemos confundir con “la realidad”, no nos exime de una interpretación porque sin interpretar lo que sucede no podríamos vivir. Sencillamente porque carecemos de las respuestas instintivas netas, precisas, que poseen los animales. Al punto de que los niños que no han llegado al uso de razón y las personas que lo han perdido necesitan de la ayuda de otros que suplan esa carencia para ser incluso biológicamente viables.

Esta misma situación, la necesidad de tener que interpretar para explicarme y así poder explicar qué está ocurriendo, y decidir entonces qué tengo que hacer, también se da a la hora de dirigir cualquier empresa. Por supuesto que tenemos datos muy precisos, pero esos datos por sí mismos, sin una adecuada interpretación, sirven de poco. Al igual que lo que le hace



bien a un paciente no son los exámenes que el médico le indica, ni los datos que esos exámenes aportan, sino la interpretación que les dé a estos, y la decisión que tome al respecto. Una decisión fundamentada en unos datos que por sí solos en parte la inducen pero no la determinan en la mayoría de los casos: hay que tomarla.

Si alguien pretendiera ponerse al margen de una interpretación personal sencillamente quedaría fuera de la tarea directiva. Y precisamente la calidad directiva de una persona se evalúa por su capacidad para interpretar los datos, para tomar en cuenta solo los que interesan, y para decidir imaginando los posibles escenarios que se seguirán de esa decisión. También el escenario al que se llegaría con los datos que se disponen si no se tomara ninguna.

Muchas veces la imaginación ha sido vituperada porque efectivamente ha llevado a no pocas catástrofes, tanto en la vida personal como en la colectiva. Y sobre todo

personas acostumbradas al ámbito de las ciencias “duras”, donde la precisión propia de lo físico-matemático otorga una especie de invulnerabilidad frente a los “volados”, tienden a ver a las personas imaginativas en riesgo permanente de insensatez. Estará bien que sean imaginativos los que se dedican a la literatura, al cine o a la música, pero que no mezclen los tantos. Dirigir no admite “artistas”.

Cuando lo que más exige la tarea directiva es el “arte” de dirigir. La capacidad de ejercitar la imaginación que permite en cierto modo “adivinar” qué es lo que va a pasar: cómo va a reaccionar esa persona, cómo va a responder el mercado (que no es sino la sumatoria de muchas individualidades sometidas a procesos de socialización), qué pautas culturales de fondo, generalmente implícitas, pueden consolidar o desbaratar una marca, un nuevo producto, cómo va a responder la opinión pública ante un conflicto laboral que se plantee... Innumerables aspectos

que exigen pensar, pero con un pensamiento que necesita tiempo porque no se trata de aplicar unos pocos principios inamovibles a una realidad siempre cambiante sino de imaginar una posible solución y las consecuencias sistémicas que cualquier decisión implica.

Ortega ha dicho que el hombre es novelista de sí mismo, en el sentido de que recibe la vida pero no la recibe hecha: partiendo de determinadas circunstancias muy concretas tiene que hacerla. Podría extenderse su afirmación diciendo que cada empresario, cada directivo es en cierto modo novelista de su empresa, del sector de esta del que es responsable.

Por eso es verdad que el recurso más escaso del directivo es el tiempo. Pero no por la cantidad de cosas que tenga que hacer, que lógicamente no será mínima, sino por el tiempo de calidad que debería “invertir” para imaginar esa “novela” que es su tarea directiva, y que tantas veces no consigue

porque está agotado por las innumerables tareas que generalmente podrían y deberían hacer sus colaboradores.

Ante los frecuentes desaciertos en la tarea directiva ya no se invoca demasiado la “mala suerte” porque es una excusa que ha tenido suficiente mala prensa en los últimos tiempos. Pero todavía se escucha demasiado para exonerarse de la responsabilidad de esa mala decisión: “¿Y quién se iba a imaginar?” Es lo que sistemáticamente se suele repetir en proporciones alarmantes cada vez que estalla una crisis. Y la respuesta debería ser: “Cualquiera que hubiera imaginado”.

¿Tenemos tiempo para imaginar, o anulamos nuestra capacidad de imaginación consumiendo imaginaciones de otros que no nos incitan a desarrollar esta auténtica “herramienta” indispensable en la tarea directiva? ●