

Valentía y cobardía gerencial

escrito por Pablo Múnera

Como lo he planteado en otras columnas, la Cuarta Revolución Industrial no solo es la revolución de las inteligencias, sino también el complemento, y, en muchos casos, la competencia entre ellas: la biológica, la artificial y las híbridas.

La automatización, la “inteligencia artificial” (IA), las máquinas y la tecnología en general ocupan, cada vez más -y en ocasiones mejor-, plazas antes diseñadas para los seres humanos, a quienes, para bien o para mal, nos toca ahora reinventarnos, paradójicamente, y tal vez esta sea la buena noticia, para ser más y mejores seres humanos, es decir, para fortalecer aquellas capacidades en las que difícilmente nos puede igualar una IA o cualquier otra máquina.

Las hasta ahora mal llamadas “habilidades blandas” se han ido convirtiendo en las “duras”, hasta el punto de que en foros de organismos multilaterales y del propio Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) prefieren llamarlas capacidades socioemocionales.

Hay muchas clasificaciones de este tipo de competencias, entre las cuales destaco, para efectos de esta columna, las siguientes: liderar equipos de trabajo, comprender emociones, solucionar conflictos, negociar efectiva y afectivamente, resolver contingencias, procesar alta complejidad, y tomar decisiones, especialmente las difíciles.

El criterio de selección está relacionado con el título. Consideramos como valientes gerenciales a las personas que son fuertes o procuran cultivar estas capacidades, en las que la estética y la ética, la sensibilidad y la decencia, el carácter y el criterio, el talante y el talento humano y profesional se ponen a prueba en la cotidianidad, para impedir que cada desencuentro se convierta en problema, cada problema en conflicto y cada conflicto en guerra o enemistad.

Son cobardes, gerencialmente insisto, quienes, al contrario, soslayan estas virtudes, y no intentan siquiera desarrollarlas, porque prefieren sustituirlas o compensarlas con otras formas de dirigir astutas, mas no

inteligentes y menos decentes, que menoscaban la dignidad humana.

Ejemplos hay por doquier de valentía y, sobre todo, de cobardía. Ilustraremos algunos. Uno patético, vergonzante y desgastante para las organizaciones: empresarios, gerentes y dirigentes que tratan de aburrir a sus empleados para que renuncien en vez de despedirlos y liquidarlos o, si por algún motivo no sirven, hacerles el respectivo proceso administrativo o disciplinario que corresponda y sacarlos por justa causa. En esa misma línea están los que a los empleados improductivos o problemáticos para el clima organizacional sí los sacan, pero los premian con una indemnización, en vez de hacerle el respectivo procedimiento, no sin antes haber permitido que unos cuantos buenos empleados tengan que renunciar con las manos vacías, porque los primeros les hicieron la vida laboral imposible.

Cobardes son también los empresarios, gerentes y dirigentes que prefieren rodearse de aduladores y genuflexos -como son o han sido ellos con sus jefes-, que de subalternos con capacidad de cuestionarlos y decirles que no, cuando ellos, con o sin razón, solo quieren escuchar un sí o lo que sea melódico a sus oídos; estos premian la lealtad personal, así atenten contra la lealtad organizacional, que se debe reflejar en el bienestar laboral y la rentabilidad empresarial. Algunos, más taimados aun, no solo premian el primer tipo de lealtades, sino que las promueven directamente, cuando quieren tener topes o redes de informantes en todas las esferas. Es, al tiempo, una forma de evadir los conflictos y no abordar directamente, como debe ser, los temas complejos. Es el vanidoso doctor Jekyll, que precisa de uno o varios *misters* Hyde, que carguen con su perversión.

Igualmente, son cobardes los gerentes que terminan castigando a los buenos trabajadores con las tareas de los que parasitan, porque los últimos “no las van a hacer” y ellos, los jefes, no tiene el carácter para hacer que lo hagan. Lo triste y paradójico de este caso es que casi siempre los castigados son personas de confianza de ese tipo de directivos, pero no hacen uso sino abuso de dicha confianza.

Este último ejemplo me sirve para colegir que valentía y cobardía gerencial o dirigencial la encontramos en todo tipo de organizaciones,

incluyendo las públicas y los sindicatos, cuya misión, implícita en su etimología, es luchar por la justicia laboral. ¿Cuántos dirigentes sindicales denuncian a los compañeros improductivos o mañosos, que atentan contra la productividad y el bienestar laboral? La improductividad laboral se le puede cargar básicamente a tres agentes: los clientes, los accionistas de la empresa o los compañeros. Normalmente, con dirigentes empresariales cobardes, se le suele endosar a los compañeros de trabajo, y si los dirigentes sindicales son cómplices de dicha injusticia, por acción u omisión, son tanto o más cobardes que los empresariales.

Como todas las capacidades o competencias, la valentía gerencial requiere de unos conocimientos, de unas aptitudes o habilidades y de unas actitudes particulares. Los primeros se mejoran o fortalecen con formación e información, las habilidades con entrenamiento, y las actitudes, uhmmm..., las actitudes, con carácter (no sé en dónde lo venden) o por los menos con sensibilidad. La buena noticia es que en cualquier caso la valentía empresarial es susceptible de mejora. Son muchas las estrategias, pero suelo priorizar dos.

Una, estudiar y comprender la condición humana y las relaciones humanas, con énfasis en las relaciones laborales y comerciales, que son las facetas que hay que desplegar en una empresa. Dos, entrenarse para tener conversaciones permanentes y difíciles sobre temas igualmente complejos. No son el fin, pero sí un buen comienzo para quienes deseen ser valientes gerencialmente. A eso debemos aspirar todos los que tenemos cargos de dirección.

P.D. En mi lista de difusión de estas columnas está el valiente Profe Víctor Luna, que esta semana pasó a otra dimensión de la existencia. Estoy seguro de que en alguno de nuestros casuales pero siempre gratos encuentros, me la citarías. Querido Profe, gracias eternas por tu amistad, valentía directiva y por legarnos a la aun más valiente Laura. Los llevo en mi corazón.

Otros escritos de este autor: <https://noapto.co/pablo-munera/>