

Saber ser... puerta de salida del infierno administrativo

"En las grandes crisis de la vida y en los grandes problemas de conducta y convicciones, nos confiamos en nuestros sentimientos en vez de en nuestros diagramas" [1]

Juan Jacobo Rousseau, Confesiones.

" Adelante, sólo el cobarde se queda atrás y es una locura volver la mirada hacia la ciudad del pasado" [2]

Kahlil Gibran, Words of life

Encontrarse, de pronto, en un "infierno administrativo", [3] definitivamente puede ser más fácil que hallar la salida. Sin pensarlo, alguna vez, se puede resultar envuelto en una maraña de complicaciones, en un laberinto sin salida, atrapado en inventos propios. Es así como frente a las situaciones actuales de oportunidad y cambio, los administradores son confrontados por situaciones adversas, donde deben considerarse los recortes de personal cuando las demandas crecen; allí donde hay una lucha constante con la falta de consistencia en el cumplimiento de las normas entre jefes y subordinados, donde se hayan como compañeros permanentes la injusticia y la arbitrariedad, donde reina el caos, donde la confianza y la credibilidad ya no existen...

Adentrarse en esta encrucijada no exige demasiados requisitos, pero escapar de ella sí. Necesitamos sólo actuar a la deriva, confiarle todo a los datos, ser extremadamente calculadores o cualquier otra acción en exceso, para, en un abrir y cerrar de ojos, estar metidos en el pantano... Y necesitamos mucho más que eso para salir avante. Algunos lo llamarán SABIDURÍA, otros PRUDENCIA; yo lo llamo SABER SER o simplemente SER.

Enfrentarse al monstruo en el que puede llegar a convertirse una empresa cuando por las acciones de su dirigente pierde el rumbo, necesita más que "TENER" conocimiento, herramientas, planes, dinero, estrategias, insumos, personal, infraestructura y calidad; y más que "HACER" planes, proyectos, prospectivas, planos, listas, cálculos, costos. Sí, exige algo mucho más profundo y significativo, para algunos casi de contenido espiritual, icono de humanidad: se necesita SER... ser altamente intuitivo y con gran sensibilidad y afecto, buen observador, analítico y con capacidad de escucha. Dichas condiciones permiten apreciar más claramente las necesidades, los intereses, las motivaciones y los aportes de los colaboradores, y hacer de aquéllos, insumos para la creación de modelos ajustados a la realidad de la organización y a los estilos de vida de los individuos.

SER... altamente creativos, porque aunque a veces todo parece tan claro a la luz de los cálculos y los planes a corto, mediano y largo plazo, todo espacio que esté ocupado por humanos (falibles por naturaleza), implica relaciones sociales y por lo tanto, está supeditado a que ocurran imprevistos, haciendo perder todo valor predictivo a los datos, a las estadísticas, a toda la información que con tanto empeño se ha recogido. En estos casos es particularmente útil contar con herramientas inusitadas, que parecen salidas de la nada, pero con la característica de ser altamente creativas y acordes a las características de la empresa. Un elemento fundamental para desendiosar los modelos foráneos, cuyas promesas redentoras son imposibles de cumplir, en tanto las particularidades de la población para la cual son creados, difieren generalmente de las características de las organizaciones locales.

SER... un verdadero LÍDER, visionario, asertivo, arriesgado, sin temores a lo desconocido. El deber de un líder es orientar a sus seguidores a un escenario nuevo, a circunstancias desconocidas en busca del camino hacia el progreso, lo cual la mayoría de veces exige enfrentarse a unas condiciones adversas y desafiantes, como las conductas de los oponentes, los recalcitrantes, los resistentes, entre muchas otras. Pero el líder es quien ve la necesidad del cambio y lo guía, es quien visiona las nuevas y mejores condiciones donde nadie aún las ha pensado. El verdadero líder es quien se gana la confianza de sus seguidores, respetando sus diferencias y cultivando sus aptitudes, sin pretender acabarlas en nombre de principios como la "uniformidad" y la "consistencia", tan inadecuados para mundos, donde las dinámicas se constituyen a partir del reconocimiento de la diferencia, de las vivencias particulares, del sentir y el pensar de los individuos que lo conforman.

Maria Yasmin Carmona

Psicóloga organizacional
USB



Paisaje Oriental I

Pintura. Técnica Mixta sobre Lienzo.
Paul Wadsworth

Como es sabido, "sólo unos cuantos pueden conservar el justo medio, y no eliminar lo que los antiguos establecieron correctamente, ni despreciar las justas innovaciones de los modernos" (Francis Bacon, Novum Organum) [\[4\]](#).

Batallar de forma extrema por defender el territorio y ponerlo por encima de todo lo demás, es un obstáculo frente a las oportunidades de conocer y procurar para todos un hábitat más agradable, o quizá de obtener de los contrincantes herramientas verdaderamente útiles. Pero, la dificultad tal vez sea la de encontrar el justo medio, lo cual obliga a los directivos a permanecer durante más tiempo en el abismo administrativo, si no se tiene en cuenta que muchas veces se necesita de otros que les reflejen, que los confronten o que simplemente les regalen una gran idea.

Al imaginarse este escenario donde reinan las virtudes y las cualidades de los dirigentes, sus aciertos, su capacidad para encontrar el justo medio, puede percibirse como una condición utópica, difícil de pensarla como alternativa de salvación frente a las tinieblas de lo administrativo y entonces, creer que no existe ninguna alternativa diferente a la de morir en el intento... quemados en la hoguera...

Aún así, aunque no se esté seguro de poder evitar la caída en el infierno administrativo, la existencia de algunas de las condiciones mencionadas que identifican el SER, es suficiente para que finalmente se pueda TENER la herramienta apropiada, que permitirá HACER lo justo en el momento indicado, para alcanzar algunos objetivos y acercarse a la misión de la organización. Lo cual no dejará de ser siempre una solución temporal.

El mundo cambiante en el que estamos sumidos, exige la presencia de líderes capaces de abrir el camino que otros han de seguir, sembrando la diferencia... y no únicamente por la variedad de herramientas que use, sino por la calidad de pasos que esté dispuesto a dar en la búsqueda de nuevos senderos, quizá más complejos, pero sin perder nunca de vista la meta que quiere alcanzar...

El "ser" nos permite disfrutar el tener y el hacer,

...lo contrario puede hacernos perder el rumbo.

[\[1\]](#) Citado por GILBREATH, Robert D. Escape del Infierno Administrativo. Editorial, McGraw-Hill. Colombia, 1994. Pág. 81.

[\[2\]](#) *Ibid.*, pág. 118

[\[3\]](#) El presente ensayo ha sido inspirado en la lectura del libro de GILBREATH, Robert D. Escape del Infierno Administrativo. Editorial, McGraw-Hill. Colombia, 1994. Pág. 81.

[\[4\]](#) *Ibid.*, pág. 123