

(E)L(A) DIRECTIV@ EN SUS LABERINTOS.¹

Condicionantes del comportamiento humano en escenarios institucionales.

Por Manuel Calviño

MANUEL CALVIÑO Dr., Obtuvo su doctorado en la Universidad Estatal de Moscú "M. V. Lomonosov". Profesor titular de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, consultor empresaria y comunicador social. Ha publicado libros y artículos en publicaciones nacionales e internacionales referentes al desarrollo de la Psicología, Comunicación, Marketing, Grupos de Trabajo, entre otros. Conductor del programa de la televisión cubana "Vale la pena" por más de 20 años.

*"...solo diré q. Estreché la mano del q. me trajo
la deposición, diciéndole: Gracias, amigo mio!
Me ha traído V. Mi libertad"*

*Carlos Manuel de Céspedes.
"El Diario perdido de Carlos Manule de Céspedes" - E. Leal*

*"Entretejido por las causas y los azares
vivo en un laberinto que presiente
su demolición"*

"Confesiones a Dany" - C.L. Dosser

La tradición taxológica (casi taxonómica) de la Ciencia llegó a la Psicología de la mano del positivismo y se ha quedado como "fantasma activo" de un modo epistemológico de pensar. La cosa en sí se desvanece en el aire y su lugar es usurpado por la cosa "co(g)no(s)cida" (intelectualizada, conceptualizada, re-presentada). El mundo de "lo que se habla" sustituye al mundo de "lo que es". Y es así que sabemos más de la esquizofrenia que del ser humano que la padece. Sabemos más de las desviaciones de la conducta que del comportamiento humano. La comprensión de los llamados determinantes sociohistóricos (culturales, familiares, laborales, comunitarios, etc.) no ha estado carente de sobrepesos. En ocasiones los escenarios han ocupado el lugar de los actores. Las obras se escriben de atrás para adelante, del dato a la hipótesis, del resultado a la expectativa. En Psicología nos dedicamos a "lo global" mucho antes de que la globalización se pusiera de moda. En fragmentos disímiles de nuestra "pluriparadigm"

¹ Texto de la Conferencia a presentar en el Evento Internacional sobre técnicas de Dirección celebrado en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

y “plurisemántica” disciplina encontramos la adhesión a los mismos caminos erráticos y esto nos ayuda a creer en la alucinación de una “ciencia unitaria”. La unidad de nuestra ciencia no existe y si existiera sería en su materialidad, no en su ser. Tampoco la unidad de nuestros científicos. Pero no importa todavía predicamos la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, de la teoría y la práctica. “¡Pensar que ese soy yo!” (G. García Márquez. “El general en su laberinto”. p.131)

Creo en la utilidad de las vicisitudes, que no es lo mismo que la filosofía del terror. Creo en el valor pragmático de los acontecimientos negativos. Creo que errar es tan de humano como no errar. Lo que definitivamente desconsidero como humano, aunque es pura invención humana, es el ocultamiento de la verdad o el cierre de los caminos para acceder a ella. Entre otras cosas porque también creo en la utilidad, y no solo en la justicia y la ética sustantiva de la verdad por dura que sea. Y aunque en ocasiones ella parezca una cortesana de los “saberes” y los “haceres”, complaciendo a todos, dejándose poseer por todos, aunque sea triste y descomplaciente, intento acercarme a ella “como abeja al panal” al decir de Juan Luis Guerra. Al fin y al cabo, ahora canto con Serrat, “nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio”.

Son y han sido muchas las vicisitudes de nuestra disciplina, vicisitudes de desarrollo compulsivas, no obsesivas. Mas para colmo de tales vicisitudes ahora, como nunca antes, en muchos espacios de trabajo ganados con esfuerzo y dedicación, cimentados con los arbitrios y conceptos de nuestro saber profesional, construidos con las herramientas del sentido común y las semillas de las buenas intenciones, espacios germinados con fertilizantes norteamericanos, franceses, belgas, rusos, la mirada se ha volcado a nosotros, los psicólogos y las psicólogas, con especial énfasis. Parece que nos han “descubierto”, así como descubrieron nuestras tierras con la extraña paradoja de que los descubridores fueron recibidos y en cierto sentido también fueron descubiertos. De todas partes nos llaman y no es esta la primera vez. Las preguntas que nos hacen son variadas, tan variadas que debemos llamarnos a precaución. “Estamos en todas Carlitos” decía el personaje interpretado por Federico Lupi, creo que en “Plata Dulce”, a su amigo traficante de ventajas y beneficios a costo de ilegalidad. A veces me siento ilegal en algunos campos de mi actuación profesional. A veces siento que hay otros ilegales. Pero en la ciencia, a diferencia de lo que se dice ocurre en una sociedad, la ilegalidad puede y suele ser precursora de cambios y desarrollos. Algunos de los grandes ilegales de las normativas metodológicas, de las leyes establecidas y obsoletizadas, los disidentes con claustrofobia conceptual, son hoy los referentes históricos de nuestra disciplina.

La precaución es imprescindible. Recuerdo, hace varios años atrás, cuando declaramos el ruso como idioma oficial de nuestra carrera, por los pasillos de mi Facultad de Psicología, anduvo dando consejos la Sra. Ekaterina Shorojova. Transliterando el modo en que en la época saludábamos lo mismo a un Rector que a un estudiante, le pasé la mano sobre el hombro y le dije con acento autóctono: ¿Kak diela v saiusie? (sonaba como a “que bolá en Rusia” o mi más común “cómo van las cosas por allá”). Ella me regaló una sonrisa y me dijo: “Por ahora, van bien. El problema va a ser cuando se den cuenta de que nos han pedido más de lo que podemos dar”. Se habían hecho demasiadas concesiones a la ilegalidad oportunamente. “Los psicólogos podemos hacer de todo. Por eso somos imprescindibles”. No es esa la ilegalidad que me atrae. La ilegalidad que reconozco es la transformadora, no la oportunista, no la adaptativa.

Creo que he dicho todo esto para disminuir la ansiedad que me genera participar en este Evento. ¿De qué puedo hablar? ¿Qué prerrogativas se me conceden como profesional con casi treinta años al servicio de la psicología? ¿A qué me invitó mi querido amigo y muy respetado colega el Dr. Julio Cesar Casales? Me dijo: “el comportamiento de las personas en las instituciones. Mejor si hablas del comportamiento de los directivos”. Yo creía que él me quería. Ahora me doy cuenta que me tendió una trampa. Estoy en un laberinto.

LABERINTO (dice mi enciclopédico ilustrado): “Lugar formado de calles, encrucijadas y plazuelas, dispuestas de tal modo que al que está adentro le sea muy difícil acertar la salida. Figurativo – Cosa intrincada y enmarañada”.

Encuentro mi hilo de Ariadna: El directivo también está en un laberinto, en realidad en más de un laberinto comportamental. Entonces me aventuro a hablar del(a) Directiv@² en sus laberintos³.

¿Por qué el(a) directiv@ en sus laberintos? Porque es un laberinto el espacio real de trabajo de un directivo, el espacio donde ha de emerger de forma “volunto-involuntaria”, “incons-consciente” su comportamiento. Es un espacio de convergencias contradictorias en el que coexisten en el mejor de los casos la unidad de las intenciones con la diversidad hasta antagónica de las existencias, de los “objetos y sujetos cotidianos” de trabajo, un espacio en el que además se realiza la búsqueda y se espera el encuentro de una(s) alternativa(s) de dirección (hacia dónde ir) y una salida (la meta, el objetivo). Pero es además un espacio poblado, no es un espacio vacío. El espacio está poblado de personas con direcciones y metas propias a quienes hay que “reunir” en un camino único tendiente a una meta la mayor parte de las veces “supraindividual”. El camino está, además, acordonado de guardianes que velan por el cumplimiento de reglas, de todo lo prohibido más lo que no se puede. En el camino hay carteles que recuerdan la “necesaria adhesión” a lo que debe ser, a cómo debe ser y con y sin quién debe ser. Entonces, para cerrar el cuadro, el camino tiene múltiples senderos por los que se puede avanzar y retroceder, donde errar es casi imprescindible pero no del todo permitido, donde hacerlo bien no es razón suficiente que conduce al éxito. Que buena fraseología espontánea tenemos los cubanos. La condición laberíntica la podemos expresar en una sola frase: “No es fácil”.

Kurt Lewin recomendaba graficar con sencillos dibujos las fuerzas que influían sobre un campo para poder entender la resultante comportamental.

² Probablemente algunos duden si lo más aconsejable es utilizar el “denominador” Directivo donde pudiera usarse el de “dirigente”, “cuadro”, “mando”, “jefe”, etc. Pero no comparto el establecimiento de sinonimias entre estos conceptos. Directivo no es más que el cumple una función de Dirección Gerencial o Administrativa (no de dirección política) en el primer nivel de dirección de una empresa, y lo hace desde un conjunto de misiones a él asignadas y de las derivadas.

³ Declaro desde ya compartida la paternidad del título de este escrito con Gabriel García Márquez por su “El General en su laberinto”.

Querido Kurt:

La presente es para decirte que en el “aquí y ahora” del directivo es imposible pintar la gráfica. Tantas rayas no caben en una hoja de papel. Pero más aún no caben en un solo corazón, “esto es mucho para un solo corazón”.

Obviamente estoy diciendo que me resulta imposible demarcar los condicionantes laberínticos totales del comportamiento de un directivo. Por lo que haré un intento de reducirme a dos tipos genéricos de determinantes. Desde una dicotomía cartesiana metodológica le llamaré a unos determinantes institucionales. A otros, y no a los otros porque hay muchos más, determinantes personales.

Es ya un insoslayable el reconocimiento de que lo institucional es personal y lo personal es institucional, parafraseando a Wallon podemos decir que “no hay individual sin institucional, como no hay institucional sin individual”. Pero junto a la asunción de la relativa dicotomía metodológica, agrego otra gnoseológica: los determinantes institucionales son sobre todo escenarios del comportamiento, determinantes desde la escena (exógenos diría con Bleger). Así, además, son percibidos por las personas. “La situación esta buena, me favorece” o “la cosa esta dura”. Para el sujeto (¿habrá que decir también “la sujeta”?) sensorial y racionalmente una cosa es él y otra sus condiciones. Algo similar ocurre con los determinantes personales, son sentidos por el sujeto como situaciones internas, como historias contadas desde el interior (endógenos dicho blegerianamente). Ahora me voy a dar la libertad de las mareas (si a Amaury Pérez le fue bien, por qué no a mí) y voy a pensar en voz alta (mecnografiar libremente).

De preguntas vengo y a buscar preguntas voy: ¿Cómo influyen los escenarios institucionales y parainstitucionales en el comportamiento de un individuo? ¿Qué puede suceder cuando hablamos de un rol institucional específico, para ser consecuente al menos conmigo mismo, cuando hablamos de un individuo que desempeña funciones directivas?

Debo confesar que en mi más íntima apreciación considero que si pudiéramos responder con exactitud a las cuestiones antes formuladas la psicología perdería uno de sus encantos fundamentales. “La psicología – decía Politzer – no tiene respuesta para todos los secretos del comportamiento humano, porque ellos no son solo del orden de lo psicológico”. Vygotsky, intentando expresar la peculiaridad emergente de lo psicológico, de lo subjetivo, lo que resulta extrapolable al comportamiento, hacía una analogía interesante. Entramos en una sala de cine, tenemos ausencia casi total de luz, una pantalla blanca, un proyector con un emisor de luz, una película impregnada de ciertas peculiaridades físicas y químicas, y de pronto vemos un filme. ¿Es posible explicar lo que vemos por alguna de las características antes mencionadas, o por su sumatoria, o por alguna formula que balancee intensidades de influencia de cada posible (conocido o desconocido) elemento?. La respuesta es desde y para siempre no. La peculiaridad, como rasgo distintivo del comportamiento humano se resiste a toda heurística al menos convencional. Visto así, no estamos hablando de un fenómeno dimensionado por los números, la exactitud, la precisión, sino de algo que tiene que ver con la magia de lo probable, con el misterio de lo natural, con “lo real maravilloso”.

Vale distinguir dos aspectos básicos de los escenarios o entornos de todos nosotros. De una parte “nosotros somos ellos”, esta es una tesis básica. La aprendí con Marx, la traduje a la psicología con Wallon y las Escuelas Soviéticas y la veo todos los días cuando salgo a la calle. Podemos decir que “somos nuestros escenarios traspuestos y traducidos” o “somos ellos asimilados por medio de la actividad, o de la comunicación, o de la introyección, o del deseo del otro, o del desarrollo espontáneo (riqueza hipotética que nos delata como preciencia, diría un físico)”, pero “somos ellos”. Ellos son la forma externa y primaria de lo que será nuestra subjetividad. De otra parte “no somos ellos”, somos “victimas de sus influencias” o “sus constructores o destructores”, somos los que nos adaptamos activa o pasivamente, o los que no nos adaptamos, somos “los interactuantes de múltiples influjos”. Y es sobre todo en este segundo sentido en el que nos toca revisar “los laberintos de nuestra vida”. Los que conforman nuestra subjetividad no tienen sino “cura” o en el mejor de los casos “potenciación”. Los que colman nuestra vida, los que nos convocan a retos y desánimos, a proezas y desganos, en fin a vivir, son los que tenemos que: saber enfrentar, dominar, domesticar, resolver, soportar, etc. Gran psicólogo amateur fue José Zacarías Tallet, lo decía con sencillez profunda: “somos nosotros y nuestras circunstancias”.

Entonces, desde aquí no hay como no estar de acuerdo en que los entornos pueden actuar como facilitadores o entorpecedores de la aparición, afianzamiento, desaparición o desarrollo del comportamiento de un ser humano. Y esto es algo que todos conocemos perfectamente. Sean estos, en una segmentación de unidades discretas, los escenarios comunitarios, o los familiares o los institucionales laborales, ellos, los escenarios, los entornos, nos permiten o no, nos convocan o no, nos resguardan o no, “nos casi todo” o “nos casi nada”. El carácter de estas relaciones no es unidireccional, ya sabemos, en ningún de los niveles de estructuración. Pensemos a nivel de las condiciones macrosociales de vida, los hombres excepcionales que nacen en sistemas sociales lejanos a la excepcionalidad, hombres virtuosos nacidos en sociedades de escasa virtud, hombres enteros nacidos en sociedades fracturadas. El que una condición facilite ciertos tipos de comportamiento no significa que ineluctablemente se realicen. En algunos sectores del país, algunos “destrabajadores” justifican sus delictivas apropiaciones de lo que no les pertenece por “la difícil situación que se vive”. Ni el descontrol, ni la desorganización, ni las necesidades son razón suficiente para el robo (hoy equívocamente nominalizado por algunos en asociación a la palabra “lucha”). Todos estamos luchando, pero no todos están robando.

De modo que los escenarios y los actores que los conforman, incluidas las instituciones, favorecen o entorpecen, agilizan o dilatan, esclarecen u ocultan el conjunto de condiciones que interactúan sobre un ser humano, individuo que a su vez no es un ente pasivo en la recepción de dichas influencias, sino que las filtra, las consume, las rechaza, las combate, y por encima de ellas es hecho y se hace en el transcurso mismo de su vida. Lo repito constantemente: “Somos – decía Sartre – lo que somos capaces de hacer con lo que han hecho de nosotros”. El punto de partida está en ese arsenal de cosas que están ante nosotros y que ávidamente primero, con placer aunque sin saberlo, y luego sin saberlo muy bien pero con la adición del deseo, vamos

recibiendo, mejor digo receptando, mejor aún construyendo y conveniando desde y con el otro. Arsenal complejo ese en el que nos adentramos vitalmente, porque incluye a lo real y a lo ficticio, a lo bueno y a lo malo. Allí están la honestidad y la mentira, la solidaridad y la envidia, la constancia y la pereza, el amor y el desamor. Los volúmenes obviamente varían. Pero nadie nace y vive en un artefacto esterilizado.

De cualquier modo, más allá de las polémicas, podemos afirmar sin el más mínimo temor a la vergüenza del error elemental, que sin una buena familia se puede ser bueno, pero con una buena familia es más probable serlo. Sin un buen grupo primario de referencia se logra llegar a ser virtuoso, pero quien nace rodeado de virtud propende más regularmente a ella. En una institución proactiva se logra mejor el desarrollo armonioso y plural que en una coercitiva y dictatorial, a pesar de que aisladamente también en esta puede nacer la luz e iluminar el sendero del cambio.

Una de las claves posiblemente esté en ese hecho tan clarificador en la vida de los seres humanos y que podemos llamar “la situación humana”. Conjunción de lo que hacen de y con nosotros y lo que hacemos desde y con nosotros. Unidad contradictoria de lo deseado, lo intentado y lo evaluado, pero también de lo debido, lo comprometido, lo aceptado, lo permitido. Situación además demarcada en la escala axiológica de nuestros valores.

Difícil y compleja, y en casi la misma medida variada, es la situación del(@) directiv@ (no solo del(@) directiv@).

El año pasado, en el predecesor de este Evento, dije: “Los que aquí estamos vivimos en una estructura real de la sociedad en la que conviven modos económicos funcionales diferentes y por ende sistemas de apropiación que en los mejores casos son equitativos, pero en otros esta siendo desproporcionadamente diferentes. Esto marca diferencias sociales que para algunos son una convocatoria a la desidia, al oportunismo, al ventajismo... Asistimos a un cotidiano de vida que discursa desde la ética de la renuncia para la realización de los sueños y las esperanzas, desde la permanencia y trascendencia de los valores más humanos, y nos pide afiliación a la certeza de que “sí se puede”, “¿quién dijo que todo está perdido?”. Somos por vocación y decisión una trinchera de las utopías. Pero estamos enfrascados en una lucha titánica por la eficiencia, síntoma ad usum y condición sine qua non del pragmatismo. La realidad nos impone una suerte de convivencia educada pero también utilitaria con muchas de las cosas de las que nos creíamos invulnerables y que considerábamos hasta de mal gusto. Quien sabe si tenía razón Berman cuando sostenía que el hombre “solamente trabajando con el diablo...podrá acabar del lado de Dios y crear el bien”. Nuestra realidad esta escindida y corremos el riesgo de una escisión interna. Su único antídoto: el reforzamiento de las epistemologías integracionistas, epistemologías de convergencia, como he descrito en otros trabajos, la búsqueda de la unidad”.

Esto es un laberinto. Saben que no hablo peyorativamente. Muy por el contrario, lo hago desde el más profundo compromiso, desde un partidismo afirmativo y crítico, como nos enseñó Martí, Marx. Sigo y seguiré fiel a formar parte de los que quieren transformar la realidad: “...hay hombres que se resignan a esa realidad, hay hombres que se adaptan a esa realidad, y hay

hombres que no se pueden resignar ni adaptar a esa realidad y tratan de cambiarla, por eso son revolucionarios”. (F. Castro. Palabras a los intelectuales – 1961).

El directivo vive enmarcado en una “pluridiversidad” (diversidad muy diversa) de determinantes institucionales. La propia estructura actual de la sociedad se le hace compleja y en dependencia del punto concreto en el que se encuentre aparece como más o menos facilitadora. El único hilo conductor que se le presenta como invariante es la dimensión sociopolítica, pero, lógicamente, no es suficiente para el afrontamiento de todos sus requerimientos. Por momentos lo asaltan las dudas de lo que se puede y lo que no, de los márgenes aceptables de flexibilidad. Si como dijera los clásicos lo que en última instancia define los modos de pensar son las condiciones económicas, no hay duda que en un contexto de pluralidad de fórmulas económicas, aún con una intencionalidad común, las formas de pensar puedan resultar diferenciadas hasta la contradicción.

Pero es este el primer peldaño en el largo camino de llegar a ser. Por encima de las adquisiciones primarias que como esponjas inteligentes adentramos en las vacuolas de nuestra constitución subjetiva y tamizamos con la precisión inexperta pero auténtica de lo personal, se construye otro segmento de apropiación de dichas influencias y de compromisos con sus causas y efectos: nuestras decisiones.

Las decisiones no dejan de ser influenciadas, son sujetas también a determinación, pero a una determinación que elevada hasta la conciencia de la necesidad se convierte en nuestra más auténtica y genuina libertad. Nuestras decisiones nos hacen cómplices o detractores, resignados o luchadores, nos hacen vivir en la desesperanza o en la certeza presente del futuro, en la armónica consistencia del amor y la utopía. Repito con Montaigne “no hay viento a favor para el que no tiene puerto de destino”. Nuestras decisiones son, en una de sus caras, la determinación de los puertos y el establecimiento de una hoja mínima de ruta. “Decidi-ir”, he aquí un artificio metonímico para el paladar lacanista. Sí. Decidimos. Y el acto volitivo incluye la acción, la ruta, el destino y el modo de andar.

La cara semioculta de la decisión se suma a la encrucijada de las influencias. Cuando se habla de voluntad, de convicción, de decisión se piensa en lo fundamental en lo que alguien quiere lograr, y se queda, como en punto ciego, lo que alguien no quiere aceptar, a pesar de que esto último puede requerir más decisión, más convicción, más esfuerzo volitivo. Un “no me impondrán” o “esto no me limitará” define una estructura determinista, y por ende formadora de comportamiento, impresionantemente fuerte. Entonces cuando hablo de decisiones, no hablo del elemental hecho de decidir qué hacer, sino sobre todo de la inevitablemente humana capacidad para decidir qué no hacer, y por sobre todas las cosas qué ser y qué no ser.

Laberinto de las intenciones y las decisiones es el panorama comportamental del(@) directivo@. Pensemos desde lo intencional: sus intenciones, las intenciones de sus subordinados, las intenciones de sus superiores, las intenciones de los que componen su entorno significativo. No es casual ni del todo censurable que por momentos prefiera decir “decide tú que canto yo”. El peso de la convergencia puede ser muy grande. Especialmente si pensamos que las cuentas siempre se cobran a los “depositarios”. Los lugares de conformación del mayor volumen de

expectativas, el lugar de expectancia de los efectos y el lugar de asumir responsabilidades por la no realización de las mismas (subrayo, sobre todo por la no realización), son lugares distintos. Un directivo me decía: “Ellos están satisfechos con lo logrado, y yo con el deber cumplido”. Es el principio de “efecto diferido-diferenciado” de toda acción prosocial, dirigida hacia los otros. Los-otros nos-otros.

Es evidente que a esta altura se hace necesario integrar en esta representación la estructura valorativa psicosocial del ser humano. Aparece inevitablemente el tema de los valores.

Hoy algunos hablan de que atravesamos por una “crisis de valores”. Se confirma la fisura en las normativas de comportamiento de algunas personas. Algunos hablan incluso de “vacío espiritual”. Me parece excesivo. Un pueblo que ha resistido los embates de la desidia, del chantaje, de erráticas conductas discriminatorias, no puede ser un pueblo vacío. Para nada. Es cierto que en nuestro accionar diario por la vida, en nuestro cotidiano existencial descubrimos que hay personas que se comportan por fuera de los dictámenes elementales de la ética, que viven en un vacío ético (los amorales). Descubrimos también los que conocen las normas éticas y dicen comportarse en congruencia con ella aunque en realidad no lo hacen (los hipócritas). Pero obviamente muchos, la mayoría, son los que además de conocerla, y de comportarse congruentemente la hacen suya. Estos no solo hablan de la norma y se comportan coherentemente, sino que la viven, la recrean, la hacen crecer y la convierten en un principio axiomático de su vida (los autónomos). En estos se descubre la ética auténtica, genuina.

Si bien hoy el escenario dominante de la ética valorativa, el escenario que tiene primacía en el discurso social (comunicativo e interactivo) y particularmente fuerte en el accionar del directivo, es el político, el lugar donde el accionar de los valores como fundamentos de la conducta humana resulta de importancia capital es, a mi juicio, el sistema de relaciones interpersonales y de las actitudes individuales que se asumen. Es aquí donde la ética se presenta como cualidad personal del directivo. El modo constitutivo de esta ética desde, en y para la vida es sobre todo una ética del sistema vincular de las personas, una ética de las relaciones interpersonales. En primer lugar porque la vida es el transcurrir de los vínculos humanos en aras de realizar el sentido de la existencia. El lugar real de existencia de la vida son las relaciones humanas, las relaciones interpersonales. De modo que hablar de una ética, pensar en una conformación ética de las personas es, a mi juicio, improbable sin la consideración de la cultura ética, de la ética existencial, que preside los vínculos entre las personas. Digo más, cuando hablo de vínculos entre las personas incluyo los vínculos directos y los indirectos. Cuando alguien agradece el entorno físico de la vida, agradece también a los seres humanos, porque allí realizamos nuestra esencia humana. La agresión al medio ambiente es también aniquilación de la vida humana.

En segundo lugar, una ética de las relaciones interpersonales como referente, ojalá que como sustento axiológico de nuestras relaciones interpersonales, no define como espacio limitado de su acción el encuentro casual entre dos o más personas. La vida humana transcurre fundamentalmente en grupos- la familia, los grupos escolares, los laborales – “el hombre es un grupo” dicen muchos especialistas. Directa o indirectamente todos pertenecemos a un grupo, en realidad a varios grupos. Allí se juegan las relaciones vinculares de manera jerarquizada por la

posición funcional o por la posición de poder, por las misiones personales y las asignadas por las instituciones a quienes representamos en determinados grupos humanos.

Por último, en tercer lugar, la ética de las relaciones interpersonales se presenta como un punto alternativo de unicidad existencial, un centro de integración cosmovisiva. Es una alternativa a la relativa disociación de la sociedad en sus segmentos constitutivos. Definitivamente, el centro está puesto en la persona, en el sujeto como integración, como unidad holística. No como individuo aislado, sino como sujeto en relación. La fusión del deber y el amor es el modo de existencia de una ética interpersonal. “Amaras a tu prójimo como a ti mismo” (San Marcos).

Como quiera que la denominación “ética” es, como casi todas las palabras en nuestro idioma, de un amplio marcaje significativo, no estarán de más algunas precisiones, incluso personales, del término. Cuando hablo de la ética de las relaciones interpersonales estoy pensando en:

1. La formación subjetiva de una estructura funcional instituida histórica y culturalmente e instituyente a su vez de un patrón individual del buen comportamiento, del comportamiento razonable. Dicha formación subjetiva o “identidad ética” actúa como paradigma referativo del comportamiento vincular concreto y como estructura autovalorativa para la ubicación personal en el universo simbólico de las relaciones con las otras personas. La ética, dicho de otro modo, es un contenido mental que regula el comportamiento de las personas en las diversas situaciones de su vida.

2. Pienso también en la ética como la puesta en acción de los juicios de apreciación acerca de los actos intencionales o comportamientos con el fin de regularlos consciente o inconscientemente. No me refiero solamente a los juicios de valor que se hacen sobre la conducta sino sobre todo a los modos probables y reales de comportarse en situación. Ética es el modo en que se coordinan los juicios y criterios para la toma de decisiones comportamentales.

3. El espacio axiológico en el que se ubica la dimensión prospectiva del comportamiento. El lugar del deber. No hablo de un deber “superyoico”, sino de un deber intencional, movilizador, que emana de la convicción, desde la certeza. No se trata solo de un paradigma para la convivencia, sino sobre todo un instrumento para el desarrollo humano.

4. Por último, y asumiendo que no para todos la ética es un referente positivo de llegada, ella es también un sistema controlador y sancionador de su no observancia, un sistema razones socialmente aceptadas para la diferenciación de consecuencias sobre sus infractores.

La defensa de la ética esta presidida por la defensa de la autonomía vital del ser humano. Solo es verdaderamente sustentable la ética humana en las condiciones de libertad humana. Es el hombre dueño de su destino, de sus decisiones, el único capaz de acceder plenamente a una ética plenamente humana. Y allí llega el hombre cuando es un espíritu libre, cuando el accionar de sus ideas, pensamientos y sentimientos no esta compulsionado por requerimientos externos, no esta definido por el balance de costos y beneficios, de consecuencias nocivas. Solo el hombre que opta se compromete, solo el que decide por sí mismo asume las implicaciones de sus decisiones.

Imbricado siempre en una situación concreta, en ocasiones paradójica, laberíntica, aún contando a su favor con un contexto sociopolítico de envidiable esencia humanista, la realización concreta de algunos pasajes de la acción del directivo no es precisamente la mejor condición favorecedora de tal actitud vital. Ya sea convocado por sus llamados estilos directivos, ya sea por el ejercicio de una acción impositiva que le precede y lo dictamina, el directivo se encuentra ante una duda shakesperiana: “ser o no ser” - ser impositivo o persuasivo, democrático o autocrático, participativo o egocentrista. Y todo esto, como diría en su tesis doctoral el máximo organizador de este Evento, en la dilemática de las metas (tareas, exigencias, compromisos, presupuestos, etc.) y las relaciones (buen amigo, facilitador, comprensivo, etc.).

Pero súmese a esto que la ética es también axioma para los efectos. Si consideramos que en el contexto de nuestra vida cotidiana un lugar fundamental lo ocupan nuestras prácticas laborales, profesionales, nuestra dedicación ya sea a la producción de bienes para los demás o a la prestación de un servicio, entonces no es difícil entender que un acto de profundo carácter ético, una expresión de respeto de los trabajadores con su directivo al frente para con las personas que usufructúan de su trabajo, es la calidad con que realiza su trabajo, su profesionalismo, su entrega. Permitirse malos tratos en la realización de un servicio, opiniones a la ligera en una práctica profesional, decisiones fundadas en criterios unipersonales, conocimientos superficiales o “recetas educativas doctrinarias”, diletancia, anquilosamiento intelectual, no son sencillamente errores o deficiencias técnicas asociadas a la realización de una tarea, de un trabajo, son, desde el mismo momento en que nuestro hacer recae sobre otras personas, problemas éticos. Y aquí esta como figura central el(@) directiv@. Laberinto que crece con la polifonía funcional con la que cargan nuestro@s directiv@s. Si alguien lo duda le recomiendo la “Cacería de errores” de Armando Pérez, Rogerio Moya y Berto González (desde aquí mi agradecimiento a los autores por esta joya que guardo entre mis más preciadas).

Si aún queremos significar el accionar de la ética en las prácticas de los que ocupan funciones de dirección podemos significar su referente modelar. Este es un peso que el directivo lleva consigo más allá incluso del espacio específico de su función de dirección. Descubriríamos aquí tantos vericuetos de suma importancia, que apenas enumerarlos resulta difícil. Pienso, por solo comentar alguno, en el rol de la honestidad, que quiere decir la transparencia comunicativa, informativa, la claridad de las intenciones y motivos, la disponibilidad a facilitar el encuentro con la verdad. La honestidad como ese acto íntimo de conciencia de nuestra perfectibilidad, la honestidad que convoca y evoca a la humildad, componente esencial de la ética de un(@) directiv@. Hablo de humildad y no de pobrecitismo, no de la sumisión, ni de la subvaloración. No es solo la comprensión y aceptación de lo que no podemos, sino también de lo que podemos. No es la humildad el ejercicio testimonial de supuestas limitaciones personales, sino la fuerza vital que niega el ejercicio ciego del poder egocéntrico y unipersonal. La humildad como la definición autovalorativa de la igualdad esencial de todas las personas. La humildad como la capacidad de “situarnos en la posición honrada de no presumir que sabemos más que los demás, de no presumir que hemos alcanzado todo lo que se puede aprender, de no presumir que nuestros

puntos de vista son infalibles y que todos los que no piensen exactamente igual están equivocados”, esto último dicho en palabras de Fidel.

Por último (un último obviamente de selección, no de contenido), el asunto irrevocable del compromiso y la responsabilidad. Comprometerse es algo que puede hacerse desde la voluntad y la comprensión, desde la decisión y el sentimiento, o que de cualquier modo se produce como efecto inevitable de estar en algún lugar. Las posiciones asépticas, supuestamente liberadas de compromisos son falsas, por no decir sencillamente que son también un modo de comprometerse con aquello que contradice y niega el compromiso evitado. Hay incluso quienes evaden compromisos y se refugian en el discurso supuestamente de la objetividad. Dice Galeano: “Los que hacen de la objetividad una religión, mienten. Ellos no quieren ser objetivos, mentira: quieren ser objetos, para salvarse del dolor humano”. Obviamente, hablo de compromisos en las dimensiones sociopolíticas, de compromisos con el bienestar humano, con la potenciación de modos de vida más plenos, con el crecimiento de las potencialidades creativas de las personas, con la felicidad e inevitablemente con los derechos esenciales de todo ser humano. No hay comportamiento ético al menos humanista dónde no hay clarificación de los resortes cosmovisivos que sustentan nuestros compromisos, donde no hay acción de lucha y exigencia.

Para muchos parece ser que el comportamiento se consolida definitivamente en ese nivel de estructuración orientada, comprometida y decidida del comportamiento. Pero no. Al menos yo no lo considero así. La voluntad de la decisión siempre tiene la marca de la renuncia y por ende de la falta. Mas la sociedad, la vida misma, deja paso a una manera distinta del ser que inscribe su naturaleza en su propio sentimiento de identidad. No es necesariamente ni únicamente virtuoso quien hace de la virtud casi un arma de penitencia, quien se contrae para crecer, quien se encoge para estirar, quien sufre para que otros rían. El comportamiento de una persona cristalizado por encima de las influencias, de lo experimentado y lo decidido, es aquello que no se puede hacer de otro modo porque el modo de hacer es en sí uno mismo. Es entonces que se llega a esa dimensión de lo humano en que se logra decir lo que se piensa y hacer lo que se dice, porque el decir, el pensar y el hacer se reúnen en un solo sentimiento. Extraña cualidad de unos pocos, dice también Galeano en sus abrazos escritos.

Si me he extendido un poco en este malabarismo lingüístico conceptual es porque el asunto es apasionante. Hasta el día de hoy las dudas me dan vueltas en la cabeza. Pero en este Encuentro se me provoca más aún. Una provocación a la que temo enfrentarme no solo por aquello de la ilegalidad que ya mencioné, sino también porque no me gusta la superficialidad intelectual a pesar de las cuentas que puedan estar a mi favor. Pero, lo cierto es, que al menos desde mi propósito antes expuesto, lo que he dicho hasta aquí es solo la mitad de la encrucijada en que me muevo para dibujar el laberinto. Desde adentro viene clamando una voz que me dice ¿y lo personal dinámico? ¿cómo entra en esta contextura de la conformación institucional del sujeto?. Intentaré acercarme a ella renunciando a la Psicología que viene desde Wundt (y mucho antes) para acercarme a la que viene de Dostoievsky o Martí, de Villaverde o, como en este caso de García Márquez.

Ya sé que sigo en este evento dedicado a los problemas de la Dirección. No me he olvidado (espero que se hayan dado cuenta; en cualquier caso si mi disociación se acerca a la patología, por favor avísenme). Claro que sí. Por eso me provocan: ¿qué puede pasar con el(a) directiv@ y su sí mismo? Un halo de “analista” recorre mi vocación profesional (quizás porque mis primeras “psicolecturas”, realizadas mucho antes de que un tribunal de ingreso intentara sacarme de la cabeza mi decisión de estudiar psicología, fueron Freud – Sigmund y Anna – Fromm, Horney, Adler, etc.). Entonces me quedaría algo así como un análisis del “laberinto dinámico” del(a) directiv@. Creo que no me da para eso... el tiempo. Pero intentaré al menos una caricatura rápida de lo que pudiera ser “pensar dinámicamente” la situación. Tomémoslo como ejercicio hipotético.

Lo fundamental es la necesidad de reconocer y admitir que esbozar la contextura comportamental de un(a) directiv@ en una dirección humanista, mi vocación básica, es también reconocer su constitución como “sujeto de sí mismo” y “sujeto de los otros”: sus necesidades, demandas, preferencias, clamando por ser actores(trices) principales en una obra en la que por macrodefinición, o definición de los contextos, ellas son “extras” de importancia secundaria. El(L@) directivo(@) se puede “suicidar” como clase (en una metáfora conceptual), pero ¿qué hace con esa otra institución que es su grupo interno? ¿qué hace con sus deseos? ¿qué hace con su accionar cotidiano?.

“Cacería de errores”, libro al que ya hice referencia, intentó (y lo sigue haciendo) “ayudar al empresario a liberar su mente” (1990.p.4). Pero liberar la mente requiere como primera condición que se la conozca. ¿Es posible conocer la mente del directivo? “Créalo o no lo crea”: puede ser conocida, y no precisamente porque tenga su “agenda abierta”. Solo que para no ser excesivamente extenso (que por lo general es sinónimo de aburrido), me limitaré, a manera de ejemplo, a probablemente la mayor certeza y angustia del directivo y sus repercusiones comportamentales: su ubicación como centro (de referencia, de decisión, de control, de evaluación y, por ende, de error): el síndrome de “egodirectivismo”- el directivo y su función como centro de todo (de su vida y de la vida de la institución).

No tomo casualmente el “egodirectivismo” como ejemplo. Se trata de que por una parte en el proceso de descentralización y redemocratización de las empresas que se viene gestando y parcialmente realizando en nuestro país hay una exigencia clara a la disminución sustantiva del directivismo: Entre las ideas fundamentales que promueve el Decreto-Ley 187, algo que ustedes conocen mucho mejor que yo, está que “en la empresa estatal se combinan las decisiones adoptadas centralmente por el gobierno con aquellas que se descentralizan a la empresa”, y que “las empresas administran los recursos financieros y materiales y la fuerza de trabajo” (“Granma”. Sábado, 22 de Agosto de 1998. p.3.).

La descentralización es sobre todo un reto epistemológico. La menos difícil es la descentralización estructural (de las estructuras – empresas, entidades, etc.), la más compleja es la “descentralización personal”. Descentralizar quiere decir, en este último contexto señalado, dejar de ser el centro. La descentralización convoca en muchos directivos a una suerte de

sentimiento de estar descentrado. El(@) Directivo(@) llega a reconocerse (a creerse) a sí mismo en el “rol de centro”. Se convierte en el rol descrito, estipulado y asignado. Pero entonces la mira se traslada a la descentralización. ¿En qué rol reconocerse ahora? Su rol ha sido él mismo. Su trabajo, su espacio real y casi único de existencia. Las metas y las necesidades de los otros, sus propias necesidades. Ahora el asunto es que puede sentirse descentrado. Desde esta perspectiva y contando con su benevolencia y empatía (en el sentido de asumir que lo que intento es entender lo que puede suceder en aras de evitar y de ayudar) me gustaría hacer llamados de alerta ante los peligros potenciales del egodirectivismo.

“La había idealizado como centro y razón de su vida.” (“El General en su laberinto. G.García Márquez. p.46). Cuantas veces he escuchado en mis andadas interinstitucionales frases del tipo: “Mi vida es mi trabajo”, “aquí pasó la mayor cantidad de mi tiempo” “esta es mi casa” (claro, en mi casa mando yo). El directivo corre el riesgo de hacerse cargo de una suerte de “voto de castidad” que raya con el paroxismo en el concepto de consagración. Se unen simbióticamente “él” “lo de todos” y “lo suyo”, siendo que esto último no es su espacio vital de constitución como sujeto, sino su espacio de regeneración como directivo en detrimento de su individualidad. La personalización no es sencillamente un estilo (eso sería verdaderamente lo de menos). La personalización es un estado, un proceso, es una estructura.

Llamo la atención sobre el hecho concreto que en ocasiones el “egodirectivismo” se ve autoreforzado proféticamente por sí mismo. Quiero decir que en ocasiones el directivo encuentra razones para “centralizar” para no poder desprenderse ni un segundo de su posición de centro. “...ya se había probado repetidas veces que cuando se alejaba del sur para marchar al norte, y viceversa, el país que dejaba se perdía a sus espaldas”(ob.cit. p.118). Es obvio que si una institución “se habitúa” a funcionar bajo el esquema de la dirección única y centralizada, los limitados espacios que a fuerza de “no hay mas remedio” se presenten como alternativas a tal estilo de funcionamiento, no tendrán la más mínima posibilidad de éxito. Aparece el “ya ves...no puedo dejarlos solo ni por un momento” (frase de gran padre).

En el mismo sentido, pero en otro espacio observemos, a manera de ejemplo, la siguiente situación. ¿Qué pasa, con frecuencia superior a la que pudiera interpretarse como casualidad, cuando la institución que el Directivo dirige es sometida a juicio crítico? El Directivo asume que se le critica a él, “personaliza” la crítica, la redirecciona hacia sí mismo. “La institución somos todos, es el producto de todos, es de todos, pero la crítica a la institución es a mí”. No porque “yo soy el peor de todos”, sino porque “yo soy la institución”. Vocación de mártir, en el sentido literal. Su vida es en, con y para la institución. “la había idealizado como centro y razón de su vida.”(ob.cit. p.46). Mucho más. Es su vida. Luchará por mantener su posición, no por ventajas, status, etc., como superficial y rudimentariamente se piensa casi siempre. Luchará por mantener su posición porque es, ya saben, su vida. No podrá separarse por propia voluntad, intentará siempre la “reanimación”. Incurrirá “en el error de intentar un último amor, pues él no tenía ya suficiente cuerpo para complacer a su alma, y se negaba a admitirlo” (ob.cit. p.32).

Desde el recurso ético al que antes hicimos referencia el asunto se plantea verdaderamente como de naturaleza semimedieval. La autoimagen, reforzada por la exigencia desde el exterior se acerca al puritanismo. El no solo tiene que ser el mejor directivo, tiene que ser el mejor profesional de todas las especialidades de sus subordinados, el mejor técnico y hacedor de todas las cosas, y sobre todo tiene que ser el prototipo de la perfección. El más mínimo desliz es razón suficiente para su autocensura. “Era tan sensible a todo cuanto se dijera de él, falso o cierto, que no se repuso nunca de ningún infundio, y hasta la hora de su muerte estuvo luchando por desmentirlos” (ob.cit. pp.119-120) El debe ser “modelo”. Y he aquí una dimensión compulsiva de sus laberintos.

Por último, llamo la atención sobre la escotomización probable que genera la simbiosis del directivo con su trabajo. Me refiero a la reducción de la capacidad para la mirada crítica. “Nadie estaba más pendiente que él de la suerte de sus oficiales, de sus minucias cotidianas y del horizonte de su destino, pero cuando los problemas eran irremediables los resolvía engañándose a sí mismo” (ob.cit. p.166). ¿Hay algo en este fragmento probable de la vida de un directivo, de sus laberintos, que no sea común a todos los seres humanos? Casi nadie quiere saber lo que le duele. Si la mentira tiene algún éxito es precisamente porque muchas veces la preferimos, somos sus cómplices (inconscientes, involuntarios). Lo peor es no querer saberlo. Aceptarlo es el primer paso para afrontar y superar tal tendencia probable.

Creo que me he extendido más allá de sus límites de tolerancia (creía me he acostumbrado a hablar en quince minutos, pero veo que no. Siempre se me quedan cosas por decir – ojalá que a ustedes por escuchar) Admiro y respeto profundamente a aquellos que cumplen funciones directivas. Soy de los convencidos que no hay avance, desarrollo, crecimiento sin buenos directivos. Por eso todos los que tengamos algo que decir para favorecer la generación de mejores directivos en nuestro incipiente sistema empresarial debemos sentirnos convocados y asumir los probables riesgos (¿es qué hay algo que se diga que esté libre de riesgos?: las malas interpretaciones, las repeticiones infundadas, los hiperacuerdos, la paranoia, las tergiversaciones, las falsas audiciones, los “el quiso decir”, etc.)

Los malintencionados buscan en estas manifestaciones comportamentales indicios de abuso de poder, de autocracia malsana, se aprovechan para la crítica lacerante y destructiva. No son hombres de ciencia, sino mercenarios de la malsanidad. No logran entender que lo particular nunca es lo general, que el miembro de una clase no hace a la clase. Como hermosamente dice Pedro Luis Ferrer, y me afilio a su sentencia, “se que en el mundo hay amor, pero no es amor el mundo” y también “se que en el mundo hay dolor, pero no es dolor el mundo”. Una cosa es aceptar que existen los que abusan del poder, los que autocráticamente pretenden imponer sus malsanos intereses, los que creen que ser directivo es tener sobre todo derechos y no lo que realmente es: sobre todas las cosas, asumir un conjunto inagotable de deberes. Desde nuestras orientaciones básicas, las cosas no son. Las lecturas de la realidad están marcadas por la vocación humanista. Las definiciones esenciales que hemos hecho los que aquí estamos (definiciones de partidismo, de convicción, de compromiso revolucionario) nos llevan a penetrar en la realidad para aprehenderla, para aprender de ella y sobre todo para transformarla (como nos decía Marx en sus lamentablemente olvidadas por algunos, Tesis sobre Fuerbach).

Si acaso algunas de estas reflexiones les parezcan erráticas o no adecuadas, carentes de fundamento o de referencia en nuestra realidad diaria, entonces soy yo quien dice “En todo caso, el equivocado soy yo... me he perdido en un sueño buscando algo que no existe” (ob.cit. p.222-223) Sirva al menos para la polémica para la búsqueda de algún fragmento más de la verdad, en definitiva como dijo Martí “La vida humana es una ciencia, a cuyo conocimiento exacto no se llegará jamás. Nadie confesará jamás completamente sus desfallecimientos y miserias, los móviles ocultos de sus actos, la parte que en sus obras ejercen los sentidos, su encorvamiento bajo la pasión dominante, - sus horas de tigre, de zorra y de cerdo.- Y como cada hombre es un dato esencial para esta ciencia - el hombre mismo estorbará perpetuamente que sea conocido el hombre” (José Martí Obras Completas. T. 21, p. 137-138).

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).