

Las Virtudes para el Ejercicio de la Dirección

Introducción

Quienes se forman en una escuela de dirección y negocios ejercen una función directiva o son directivos en potencia. La mayor parte de estos directivos, a pesar de no estar directamente encargados de la Alta Dirección de sus organizaciones, seguramente tienen en sus respectivos ámbitos de responsabilidad una tarea que emula a aquella de los altos ejecutivos, aunque a menor escala. Todos sin excepción dependen de la Alta Dirección de sus empresas, en las que transcurre buena parte de su tiempo. Por tanto, pensar en las virtudes que debe tener quien lidera la organización es un ejercicio muy valioso.

Uno de los principios que guían nuestra acción es el principio de eficiencia. Tendemos a incorporar tareas repetitivas en el cerebro para no pensar cada momento qué debemos hacer. Si nos preguntaran ¿qué zapato me calzo primero?; ¿de qué lado empiezo a cepillarme los dientes? , o ¿cuál es el primer brazo que meto en la camisa al vestirme?; sin duda deberíamos hacer un esfuerzo para poder recordarlo, puesto que se trata de hábitos que adquirimos de pequeños; si tuviésemos que pensar en cada una de estas acciones todos los días, no nos moveríamos. Los hábitos son la parte central del buen funcionamiento de una persona y del exitoso desarrollo de cualquier tarea noble. En su desarrollo, comprometen tanto la parte psicológica como biológica de la persona. De alguna manera, son como “marcas” en el cerebro que, según su signo, pueden contribuir a la armonía psíquica.

No obstante, por sobre el principio de eficiencia, la existencia del lenguaje da cuenta que en el ser humano el perfeccionamiento se da a través del diálogo; esto es, a través del intercambio inteligente con otra intimidad fuera de la propia. Su intimidad es, precisamente, aquel “dentro” que sólo el hombre y la mujer mismos conocen y, por tanto, cada persona es para sí en la medida que se atreve a conocerse. Es de allí donde

Copyright ©2015 IAE Business School, Universidad Austral. Nota Técnica preparada el 26/01/2015 por los profesores Roberto Vassolo, María Jose Murcia y Hector Rocha en Pilar, Buenos Aires, Argentina, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Impreso en ACES (IAE /Universidad Austral) Mariano Acosta s/n – Pilar (Derqui), Prov. de Bs. As. en el mes de mayo de 2015. Prohibida la reproducción, total o parcial sin previa autorización escrita de ACES. (IAE, Universidad Austral).

Las virtudes para el ejercicio de la dirección / Héctor Rocha; Roberto Vassolo; María José Murcia. - 1a ed. - Pilar: IAE Publishing, 2015. 7 p.; 30x21 cm. ISBN 978-987-1993-91-8 / 1. Administración de Empresas. I. Vassolo, Roberto II. Murcia, María José III. Título - CDD 658.3 / Fecha de catalogación: 12/05/2015

surge la capacidad creativa: brotan novedades y la capacidad de crecer, lo que significa ser y causar lo nuevo.

Paralelamente, la persona está dotada de libertad, exige el desarrollo de su vida – que implicará desplegar todas sus facultades en plenitud – y tiene un destino que es, absolutamente, voluntario. En esta línea, los hábitos desarrollados que han sido descriptos anteriormente son, en principio, neutros desde el punto de vista moral. Ahora bien, cuando están orientados a la consecución de un bien - , se los llama virtudes, mientras que, cuando tienden al mal, se los llama vicios. Por lo tanto, las virtudes son hábitos operativos buenos. Los hábitos en general comprometen de tal modo a la persona que, una vez adquiridos, es muy difícil cambiarlos. Las virtudes, en concreto, facilitan las acciones hacia la búsqueda de los bienes más importantes de los seres humanos y las organizaciones; son los puntos de apoyo para hacer palanca y mover grandes objetos. Más aún, etimológicamente, la palabra virtud significa “fuerza”. En este sentido, Aristóteles decía que “uno es lo que hace repetidamente, por eso la excelencia no es un acto sino un hábito”. La excelencia en la tarea directiva es la construcción del propio directivo en su acción diaria estable.

Hay infinidad de virtudes, tantas como bienes hacia los que se puede tender. Sin embargo, hay ciertas tareas que por sus características, requieren del especial desarrollo de cierto tipo de virtudes. La tarea de la dirección general es una de ellas. Si observamos los aspectos salientes de la tarea del director general podremos mapear qué conjunto de virtudes deben desarrollarse como tal.

Carlos Llano destinó varios escritos a desarrollar este tema¹. Siguiendo su mismo esquema, con alguna adaptación del lenguaje, podemos caracterizar la tarea del director general en diagnosticar, fijar el norte u objetivo organizacional, y liderar el proceso de logro del objetivo. Cada una de estas tareas requiere de un conjunto de virtudes que le son propias. Para agruparlas, vamos a distinguir entre las virtudes que refieren a la dimensión externa de la persona, lo cual implica que se despliegan en el diálogo, y las que refieren a su dimensión interna, que a pesar de que se concretan en una manifestación externa, hacen al perfeccionamiento de la interioridad de la persona (ver **Anexo 1**).

La Tarea de Diagnóstico

Antes de tomar cualquier curso de acción, un directivo debe entender bien el estado actual de su empresa, diagnosticando su posición en el mercado. El inconveniente fundamental de la tarea de diagnóstico tiene que ver con que el directivo estará simultáneamente haciendo una evaluación de sí mismo - su gestión pasada y sus cualidades actuales - y de la organización. No hay modo de evitar ser arte y parte en esta tarea.

¹ En particular, Cifuentes, C. L. (2002). Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI. Revista empresa y humanismo, 5(2), 321-344.

Michael Novak, filósofo norteamericano, define el espíritu empresario como “la inclinación a darse cuenta, el hábito de discernir, la tendencia a descubrir lo que otros todavía no ven”. El orden mundial contemporáneo vinculó más estrechamente al trabajo con el conocimiento. No se trata tanto de trabajo en el sentido de trabajo físico, que agrega valor, sino del trabajo inteligente –agregar iniciativa e inventiva a todo lo que uno hace–.

Por su parte, Joan Fontrodona, académico español, refiriéndose a las actitudes fundamentales con la que ha de conducirse un directivo que cree en el valor humanizante de su trabajo, resaltaba el rol de la capacidad de admiración. Se trata de aquella mirada primaria y original al mundo para poder así descubrir oportunidades donde otros sólo ven problemas, ser ingenioso en la estrategia de negocio y reconocer habilidades en la gente que dirige. Más aun, según este incisivo autor, un directivo que no posea esta capacidad, acabará convirtiéndose en un mero y rutinario “gestor”.

En este sentido, no sorprende entonces que las dos virtudes que regulan la tarea de diagnóstico son la objetividad y la humildad. La objetividad se entiende a la disposición a entender y dejarse guiar por la realidad, por lo que existe. Implica capacidad de escuchar, prestar atención, estar alerta y tener una perspectiva amplia, así como capacidad de autocrítica y de corregirse a sí mismo.

El filósofo Joseph Pieper utiliza el término objetividad como sinónimo de la virtud de la prudencia. Ser objetivo, como hábito personal, es una facilidad adquirida para no tener miedo a la hora de analizar mi organización y su entorno; como tampoco menospreciar las fortalezas que toda empresa tiene.

La virtud complementaria a la objetividad a la hora de diagnosticar es la de la humildad. Mucho se ha dicho de la humildad. “*Que el hombre se tenga por lo que realmente es*”, decía Pieper. Santa Teresa de Ávila decía que la humildad es la verdad, sin garabatos. Los griegos lo traducían en el aforismo “conócete a ti mismo” que Sócrates adoptó como máxima de vida; el Tae Te Ching dice que el principio de la sabiduría es conocerse a sí mismo. Nada tiene que ver esta virtud con el auto reproche o el apocamiento, sino más bien se apoya en la certeza de que sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más. Que la humildad sea la verdad obliga al director ante una conducta que le parece impropia a saber rectificar, y rectificar sobre todo si la equivocación versa sobre sí mismo. La importancia de esta virtud de saber el alcance real de nuestras capacidades se mide por sus increíbles consecuencias y se manifiesta en el saber pedir consejo.

Fijar el Norte

Luego de haber realizado un acabado diagnóstico de la situación actual, la siguiente tarea del directivo es formular un norte, fijar el objetivo de la organización, el lugar al cual se debe llegar. Aquí el desafío se encuentra en que esta tarea interpela al directivo en tanto debe discernir cuánto quiere complicarse la existencia, cuán lejos está