

# LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN: ACELERANDO CON EL FRENO DE MANO PUESTO. DIATRIBA SOBRE LOS FRENS EN LA GESTIÓN DIRECTIVA.

**Manuel Calviño**

*Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.*

## **Resumen**

Los aciertos y desaciertos en la gestión empresarial no solo se derivan de las competencias de los directivos, sino también del entorno en el que se trabaja. Y formando parte del entorno están las estructuras de dirección, su forma de funcionamiento, sus normas de obligado cumplimiento, y la mentalidad de quienes trabajan en dicha estructura. No son pocas las ocasiones en las que estas se convierten en frenos del desarrollo.

**Palabras clave:** gestión empresarial, mentalidad, frenos al desarrollo

## **Abstract**

*The successes and failures in business management are not only derived from the skills of managers, but also from the environment in which they work. And forming part of the environment are the management structures, their way of functioning, their mandatory rules, and the mentality of those who work in said structure. There are many occasions in which these become brakes on development.*

**Keywords:** business management, mentality, brakes on development

La convocatoria a pensar “acerca de los aciertos y desaciertos del desempeño directivo en Cuba ante las demandas de la ciencia y la economía. ¿Incompetencia o efectividad de nuestros directivos? – frenos que desarrollan”<sup>18</sup>, trae a mi memoria la metáfora que vino a la mente de un joven directivo en un Taller que yo impartía sobre Gestión de dirección: “**Acelerando con el freno de mano puesto...** Es así como le digo, profe. Siento que me piden más y más, y yo echo a andar el motor de mi automotivación. Piso el acelerador, pero... el carro no avanza. Alguien me tiene puesto el freno de mano, y por mucho que yo quiera, siento que no puedo avanzar, que sigo en el mismo lugar”.

Y aquí estamos relacionando el desempeño directivo con los frenos, que desde la convocatoria positiva, se dice que *desarrollan*.

Trato de entender: quizás sea una versión tan discutible como aquella que dice que los golpes enseñan. Y siempre hay quien entiende que, *si quieres que aprenda, dale una buena paliza, regáñalo, ponlo en ridículo, violéntalo...* “vaya forma de saber que aún quiere llover sobre mojado” (como dice la canción de Silvio Rodríguez, “Llover sobre mojado”).

Los golpes no enseñan. Los golpes duelen, frustran, producen malestar, inhiben y varias cosas más, pero no enseñan. Los golpes físicos y los psicológicos (estos últimos más comunes en el ámbito de la gestión de dirección). Eso sí, muestran un proceder violento de comportarse, un ejemplo de un pésimo modo de resolver problemas y que luego entra en la cadena de imitación. Pero no enseñan.

---

<sup>18</sup> Se refiere al Panel 1 presentado por el CETED en el Taller de la ANEC 2022. “Ciencia e innovación al servicio de la economía y la sociedad”. Junio 10, 2022.

Puede que hasta de los golpes se pueda aprender (porque en la base de cierto tipo de aprendizaje, descansa una disposición a hacerlo, una actitud de aprendizaje). Pero, sin duda alguna, mucho más se aprende de los buenos métodos de enseñanza, de facilitación, del buen ejemplo personal, de la educación, de la colaboración. Por eso no enseñamos con golpes.

Así mismo **los frenos no desarrollan**. Con el freno de mano puesto, peor aún con los *frenos pisados*, no se puede aprender a *manejar...* a gestionar, a dirigir, a ser autónomo, a asumir responsabilidades. Los frenos impiden, inhiben, coartan, estancan, desmotivan y, en la media de las personas, terminan por matar las ganas, el deseo, el compromiso, y con ellos la colaboración, el consenso, la unidad posible.

Como los golpes, de los frenos se puede aprender sobre todo a no intentar nada que se salga de lo establecido, de lo consabido, se puede aprender a mantenerse en el *más de lo mismo*, sumarse a la inercia de lo de siempre.

Quede claro que hablamos de los frenos que impiden el desarrollo, la apertura a nuevas posibilidades y opciones, los que detienen la marcha necesaria del mejoramiento. Aunque bienvenidos podrían ser aquellos que impiden el burocratismo, la resistencia al cambio, el mandonismo, la rutinización. Pero estos serían como la negación de la negación: los frenos a los frenos. Para ser más exactos, la negación de la negatividad, lo que instituye positividad. El freno que frena a los frenos, si no se frena a sí mismo, es un freno positivo.

Hay hasta un **atractivo de los frenos que reside en su valor defensivo, protectorio**. Ellos protegen de un posible encontronazo, pueden evitarnos desde una crítica hasta una democión (puede que hasta faciliten un reconocimiento o una promoción). Por si esto fuera poco, **los frenos generan** para algunos, (sobre todo los inmediatos superiores), **una sensación de control** que tranquiliza. No importa mirar a los resultados reales y muchos menos a los posibles (de no estar frenados), lo importante es el control. Para esos, es más sobre llevable la incomodidad de incumplir con los resultados, que la vergüenza de no tener el control de todo. Pero, insisto, **el desarrollo no nace ni se logra con los frenos**.

Superar obstáculos, es otra cosa. No es lo mismo que tratar de andar con los frenos puestos. Superar obstáculos es asumir retos, potenciar creativamente, innovar, lo que es imposible con los frenos puestos. Superar obstáculos supone andar, que es “el único modo de llegar” (como leemos en *Nuestra América*, de José Martí). Con los frenos puestos, andar es un modo de no caminar. Se anda, pero no se camina, no se avanza.

Por mucho que podamos *darles la vuelta* a los frenos (especialidad identitaria de los y las cubanas), en materia de gestión del cambio, **lo mejor es que las decisiones, hasta de hacer una parada, estén en manos de los conductores reales, y no de los de nomenclatura**. Y el cambio es lo que estamos buscando para que sean menos los desaciertos y más los aciertos del *desempeño directivo en Cuba ante las demandas de la ciencia y la economía*, que a su vez expresen, contengan, las demandas de la población en aras de satisfacer sus necesidades.

Es necesario reconocer que una cosa es que uno frene y otra es que lo frenen a uno (uno puede ser un individuo, un grupo, una institución). Ambas acciones son igualmente complicadas y de efectos nocivos. De ambas tenemos que librarnos. Y si bien lo mejor sería que fuera en un proceso vinculante de ambos *frenajes*, que ambos se modifiquen mutuamente, lo cierto es que, dada nuestra cultura institucional, anclada en la imagen de una pirámide egipcia, el cambio –como ejemplo, como convicción, como práctica real, sensible, visible– debe venir *de arriba*. **Los primeros frenos que deben**

**ser eliminados son los que impiden el avance de la masa crítica creativa e innovadora** es decir la mayoría.

Los frenos son siempre, a fin de cuentas, frenos mentales (paradigmáticos, *ideativos*, representacionales). Claro, esto lo dice un psicólogo. Pero no es ocioso repetir que la mentalidad existe subjetivamente y objetivamente, como subjetividad y como subjetividad objetivada (Calviño, M. 2020) En el primer caso hablamos de representaciones mentales, modos de pensar, sentir, percibir. La mentalidad tiene sobre todo (no solo) un valor referencial. En el segundo caso, la mentalidad tiene además un valor normativo: existe cristalizada (*objetivada*, diríamos con Marx) en normas, regulaciones, leyes, procedimientos. Y también en hábitos, rutinas de comportamiento, etc. ¿Qué es una regulación, una norma, sino la expresión de una mentalidad, su modo de existencia?

Entonces la *mentalidad de los frenos* tiene al menos dos caras, cuál de las dos más contraproducente: una la de “yo lo veo así, y así lo hago... o lo mando a hacer” (la mentalidad unidimensional *referativa*, la del locus interno, *egoica*); la otra “yo lo hago así, porque así está establecido que se haga” (la mentalidad unidimensional normativa, la del locus externo normativo). Ambas desaprovechan la fuerza de la colaboración, de la creación colectiva, de la motivación compartida, de la innovación. Frenan el desarrollo, lo ralentizan.

Ambas se parapetan tras la *trinchera tridimensional* de “lo que se debe-lo que se puede-lo que siempre se ha hecho”. El primer elemento (lo que se debe) es **la adicción** (no la adecuación) **a la norma estática**, sin capacidad de cuestionamiento, y hace la pala al control. El segundo (lo que se puede) es **el conformismo** a las condiciones (los recursos disponibles, por ejemplo) y pacta acriticamente con la realidad. No es una sin razón. Es una razón, pero metafísica. El tercero, lo que siempre se ha hecho, la rutina, el confort, lo conocido, anclado sobre una falsa representación de la experiencia como suceso inanimado del pasado, haciendo pesar **la fuerza de la inercia**.

**Normopatía, conformismo e inercia.** *El triángulo de las sermudas.* Algo así como “el líquido de freno”, capaz además de disolverlo todo, sobre todo la eficiencia directiva, la competitividad directiva, la creatividad directiva y, repito, la motivación.

¿Será posible alcanzar los resultados deseados con tal apoyatura? Definitivamente no. Pero para algunos es el mejor modo de ser directivo y no morir en el intento.

No es difícil imaginar la baja efectividad que, en estos tiempos de cambios, supone funcionar con la mentalidad en “modo freno” (usando una metáfora de *smartphone*).

Los frenos propenden a la incompetencia directiva, a la baja efectividad, a la desmotivación, y al final de cuentas al bajo (diría pésimo) desempeño. Los frenos son hacedores de la pedagogía oculta del inmovilismo, esa que se aprende y se reproduce como el marabú, a quien Van Van debería dedicarle su canción “qué tiene que sigue ahí, ahí... ahí”. Y lo que tiene, no Van Van, sino el paradigma del freno es el poder. Sobre todo, el poder de decisión, sobre todo cuando es descendente, de arriba abajo. Quién puede dudar entonces de la necesaria descentralización real.

Y la descentralización, en su turno, puede ser (es) frenada ya sea por el **descentralizador**, ya sea por el **descentralizado**. **Uno hace el amago, el otro se hace el disimulado**. Y la descentralización se queda en llamada de espera en una “*long and winding road*” entrando en el conocido peloteo en el que se trasladan las culpas de unos a otros y de los dos a los documentos, que como verdad absoluta terminan siendo el árbitro de un “no” anunciado (como la muerte de Santiago Nasar según García Márquez (*Crónica de una muerte anunciada*)).

Como señala Cobo, “es en la empresa... donde se crea la riqueza de un país. De ahí su centralidad para cualquier modelo económico, de economía planificada o de mercado. Y de ahí también la importancia de que cuente con la independencia y autonomía necesarias para su desempeño” (Cobo N. s/e)

El conocido *Artículo 27* dice que “la empresa estatal socialista es el sujeto principal de la economía nacional” y que “**dispone de autonomía en su administración y gestión**”. Pero parece que la percepción, lo que reconoce como central la psicología, de buena parte del empresariado sobre todo estatal, aunque no solo, asevera que del dicho al hecho va un trecho que aún falta por andar, y no podemos perder ni la oportunidad, ni el querer andarlo, y rápido.

De esta manera, la descentralización con su relativa realidad percibida, es decir **la percepción de la descentralización**, se convierte en un excelente escudo para justificar, auto-justificar, la capacidad también percibida, de incompetencia. Y entre las dos percepciones se deja de percibir la responsabilidad del cambio, de ser sujeto del cambio. Cambio no solo de la mentalidad subjetiva, sino también de la objetivada.

Que quiero destacar con esto: que los frenos no son *conditio sine qua non, immutatum*. Muy por el contrario, son construcciones resistenciales al cambio, que como todo lo construido, **pueden ser deconstruido y des-contruido**. Y depende siempre de las personas, en especial en los ámbitos institucionales, de los propios directivos. Ya sé que esta es **la paradoja del cambio de mentalidad: con la mentalidad que tenemos, cambiar la mentalidad**. Pero para eso están las prácticas dialógicas, la construcción mancomunada, la transformación normativa, justamente la ciencia, la innovación, sobre todo si se acompañan de escucha activa y transactiva, de tolerancia a la diferencia, de flexibilización del control hegemónico, de autocrítica y como dicen desde la economía disruptiva, tener *Flow*: un estado óptimo de consciencia en el que estiramos nuestras habilidades al máximo.

Para cerrar dejo unos alertas o recordatorios que tienen como objetivo dar al traste con algunos frenos. Algo así como **cinco argumentos contra los frenos**:

1. Si algo se puede hacer, no necesita sea autorizado para hacerse. **Si se puede, no necesita autorización**. Quien regula, e incluso lo hace temporalmente, no es la autorización, es la ley.
2. **Atender no es controlar**, mucho menos impedir. La burocratización de las estructuras propende al ejercicio del poder de mando, a la toma de dediciones (sí, con d de dedo).
3. Hay que **abrir paso a las contradicciones**. Son motores de desarrollo. Incluso la lealtad puede expresarse como discordancia y contradicción. No estar de acuerdo no tiene que ser un pecado y solo lo es si no se traduce en cambio.
4. La razón se gana con demostración práctica, no con el ejercicio del poder, siendo que **nunca se sabrá lo que se es capaz de hacer alguien si no se le deja hacer**.
5. **La antítesis del freno, no es el desenfreno. Es la lógica del mejoramiento, la táctica del cambio, la estrategia del desarrollo.**

### Referencias bibliográficas

Calviño M. (2020) “Fundamentos operativos del cambio de mentalidad” En: *Psicología Laboral y Organizacional. Avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba*. Editorial Cubasolar. La Habana.

Cobo N. “Empresas y empresarios en Cuba: E puor...?” (s/e) En: <https://horizontecubano.law.columbia.edu/sites/default/files/content/docs/NCR%20Empresas%20I%20%28ed%29%20%2B%20Access.pdf>

Martí J. (s/e) *Nuestra América*. En: <http://www.josemarti.cu/publicacion/vnuestra-america-2/>