

## Motivación, retórica y mitos gerenciales

Muchos han señalado los tópicos recurrentes de la retórica gerencial. En nuestro país, por ejemplo, Carlos Jesús Fernández Rodríguez y Javier Fernández Aguado han escrito en extensión sobre este tema desde perspectivas muy distintas

---Por diferentes motivos, un puñado de grandes entidades están pasando por graves dificultades, tal como se va conociendo por las noticias. En alguno de estos casos, los empleados van a emprender acciones judiciales contra sus directivos por la falta de honestidad en la información que se les facilitaba relativa a las metas de la empresa y, sobre todo, a la dotación para sus pensiones. Ello, para mayor agravio, a la vez que se conocen las abultadas retribuciones de los primeros ejecutivos mientras ajustaban gastos, incluidos los de personal. Parecido ocurrió hace unos años con Enron, WorldCom, Global Crossing, etc. salvo que ahora afecta a otros sectores. Se trata de grandes e incluso añejas instituciones que habían labrado su prestigio, tanto hacia su plantilla como hacia la sociedad, manejando de forma inteligente -entre otras cosas- una serie de estereotipos retóricos que, ante la quiebra, han quedado en evidencia. Cuando la corrupción moral se hace visible es fácil rechazar estos estereotipos, pero también son moneda corriente en muchas organizaciones de balance saneado, y en éstas muy pocos se atreven a introducir un discurso más transparente o más honesto en ciertas situaciones. Muchos han señalado los tópicos recurrentes de la retórica gerencial. En nuestro país, por ejemplo, Carlos Jesús Fernández Rodríguez y Javier Fernández Aguado han escrito en extensión sobre este tema desde perspectivas muy distintas. El primero, más beligerante, tiene sus referencias en un mundo ajeno a la empresa al conjugar filosofía, semántica, literatura y sociología, aplicando, entre otras herramientas, las estructuras de Propp, propias de los cuentos populares: el héroe, en este caso el directivo, se enfrenta a un tirano, bestia..., o parte en busca de... -los objetivos, los proyectos-, lidera un ejército -de empleados-, recibe un poder mágico -del superior jerárquico o del equipo consultor-, ...y es coronado príncipe con la pompa que merece. No pretende satirizar sino otorgar su justa medida a una forma de ejercitar el lenguaje gerencial y sus símbolos. Dejamos el análisis de Fernández Rodríguez para otro momento. Además, al otro Fernández -esto es, Fernández Aguado- no le duelen prendas al señalar las "mentiras organizacionales más frecuentes", en sus propias palabras. Una de las más socorridas, según este profesor de la Universidad de San Pablo-CEU, es que "las personas son lo más importante para la empresa", la clave del éxito, a quienes la organización debe... En fin, vale toda aquella expresión que acredite la importancia de las personas en las decisiones directivas o algún tipo de reconocimiento, cuando los hechos evidencian que ésto son sólo verdades a medias, sometiendo a las personas a contingencias que les son ajenas. Salvando las distancias, es como aquello de que "el heroico pueblo soviético ha cumplido con el plan quinquenal", siendo conocidas las similitudes entre la organización convencional jerárquica y el socialismo estatista. Así, cuando General Electric y otras grandes multinacionales empezaron a aplicar la planificación estratégica, que años después Ansoff presentaría en su renombrado libro sobre el tema, no hacían sino copiar el exitoso modelo estalinista que desde una Rusia rural desarrolló un poderoso "holding" industrial, pero escasamente al servicio de sus productores. Sobra decir que expresiones como estas sólo serían creíbles si quién las verbaliza es capaz de responder a qué le da sentido al resultado logrado por ese "pueblo", que sólo en imprevistos debería ser "heroico", o cualquiera que sea la expresión aduladora. Y del empleado como mito, que pretende congraciarse con la gerencia y sus intereses, pasamos a la otra cara de la misma moneda: a la del gerente, transformado por la cultura empresarial moderna en líder y modelo a imitar. Sobre todo, entre los mandos medios. No hay directivo que se precie que no pretenda llevar y lleve -aunque sea sólo nominalmente- a su organización a la vanguardia de algo en algún momento, sea la innovación, el crecimiento en el mercado, la calidad, el conocimiento, la gestión de personas, etc. Pero no es el resultado lo que nos interesa aquí, sino el valor que se puede dar a este icono de la formación para los niveles intermedios que es el liderazgo. Además, siempre habrá que poner el resultado dentro de un contexto que no es necesariamente el mismo que sirve de referencia al que toma las decisiones. Cuando se apela al liderazgo del gestor se está introduciendo un elemento emocional en la cadena de mando. Un atajo para conseguir una serie de conductas y objetivos que bajo el sistema de normas acarrearía más costes o más insatisfacción alcanzar. La innovación, el ganar cuota de mercado, la reingeniería de procesos, etc. pueden ser proyectos muy queridos en los primeros niveles del escalafón, pero de interés muy relativo para el resto de niveles. Y si interesan a la base de la organización, suele ser con desconfianza, porque introducen cambios en la tarea que demandan esa exhortación a la profesionalidad, a la capacidad de convicción, al carisma, a la actitud "pro-activa" -el novísimo mantra de los gurús- o a lo que sea, aunque todos sabemos de qué se está hablando y qué conductas se quieren conseguir sin referirse a ellas explícitamente. Lo jocoso del asunto es que hay estudios que evidencian que quien recibe el mensaje, en la base de la jerarquía, es capaz de responder en los mismos términos retóricos, confirmando que ha entendido el mensaje, para seguir haciendo lo mismo que hacía antes si no se establece un sistema de supervisión y control externo, una vez más...