

# Atreverse a Confiar

Reflexiones sobre  
el Compromiso  
de los Dirigentes

VINCENT LENHARDT  
BERTRAND MARTIN

**BERTRAND MARTIN - VINCENT LENHARDT**

**Atreverse  
a confiar**

**REFLEXIONES SOBRE EL COMPROMISO  
DE LOS DIRIGENTES**

*Editado por*  
Editorial Despertar

*Director Responsable*  
Pedro A. Arellano M.  
Mardoqueo Fernández. 193, of. 102  
Teléfono 233 1080

Traducción del libro  
Oser la Confiance,  
autorizada por sus autores  
Vicent Lenhardt y Bertrand Martin

*Inscripción*  
Nº 103.427

*Derechos Reservados*  
I.S.B.N. 956-7268-19-3

*Impresión*  
Antártica Quebecor

3.000 ejemplares

Marzo de 1998

## **PRESENTACIÓN DE LOS AUTORES**

### **BERTRAND MARTIN**

*Nacido en Argelia en 1928. Ingeniero Naval, estudios en la Escuela Politécnica.*

*Después de una carrera pletórica de experiencias, es llamado a la presidencia de CCM Sulzer para asegurar su reorganización. P.-d.g. de CCM Sulzer de 1984 a 1992, luego de New Sulzer Diesel France de 1990 a 1996, acepta también, de 1992 a 1996 la presidencia de Convergence, una sociedad de asesoría en administración, centrada en la "convergencia" de la economía y de lo humano. Actualmente se dedica a promover, según su propia expresión: "Una empresa viva por y para hombres vivos".*

*Para él, el crecimiento de la empresa está ligado al crecimiento del hombre. Esta simbiosis exige mutaciones del comportamiento humano y del funcionamiento de las empresas. Es a la vez un desafío y una apuesta para el futuro.*

*Propone a los dirigentes -en el marco de una asociación creada por él- seminarios de reflexión y de intercambio en los cuales participa acompañando a responsables o equipos directivos. Da testimonio en los clubes *Progrès du management* del CNPF y anima comisiones de estudios en el CFPC y el ACADI. En 1993, es «Gran Testigo» en las Audiencias Nacionales del CFPC de Grenoble.*

#### **PUBLICACIONES:**

*Artículos de Prensa. Video-cassette del testimonio prestado en las Audiencias Nacionales de Grenoble en 1993.*

## **VINCENT LENHARDT**

*Nacido en 1942. Consultor, HEC, estudios en MBA (Universidad de Chicago) y Ph.D. en psicología, fundador y presidente-director general del gabinete consejo **Transformance**. Especialista en acompañamiento individual a los dirigentes (**coaching**) y los equipos directivos (**team building**). Teniendo como meta el desarrollo de la inteligencia colectiva en las organizaciones por medio de la alianza entre los actores, Transformance forma también consultores en períodos largos durante estos encuentros, lo que le confiere al mismo tiempo el carácter de escuela de administración.*

***Transformance: 4, Av. Winston Churchill - 94220 Charenton-le-Pont. -Tél: (1) 49 77 76 00.***

*Ex-presidente de la **Asociación europea de análisis transaccional (EATA)**.*

*Experto de la **Asociación Progreso de la Administración del CNPF**. Es uno de los animadores activos de la Unidad de Investigación del Centro Empresa del Monasterio de Notre-Dame de Ganagobie (monasterio benedictino ubicado cerca de Manosque, en los Alpes de la Alta Provenza).*

*Autor de un libro de referencia sobre administración : **Les responsables porteurs de sens - Culture et pratique du Coaching et du Team-building**. INSEP EDITIONS, 1992.*

### **OTRAS PUBLICACIONES:**

*- **L'Analyse transactionnelle, concepts et procédures, bioscénarios, perspectives spirituelles**, Editions Retz, 1992.*

# UNA HISTORIA DE CONFIANZA

POR BERTRAND MARTIN

|   |    |
|---|----|
| Un testimonio a manera de cuestionamiento         | 7  |
| Mi experiencia                                    | 11 |
| - El servicio público                             | 11 |
| - El sector nacionalizado                         | 12 |
| - El sector privado                               | 14 |
| - Primeras decisiones                             | 19 |
| - El electro shock                                | 20 |
| - De la palabra al compromiso                     | 26 |
| - Todos juntos                                    | 30 |
| - Cambio difícil                                  | 33 |
| - Cambiar la empresa, cambiarse a sí mismo        | 34 |
| - Las tendencias habituales son fuertes           | 35 |
| - Los resultados                                  | 36 |
| - El problema estratégico continúa                | 38 |
| - Hacia una nueva administración                  | 41 |
| - La producción - La transformación de la fábrica | 42 |
| - La comunicación: los reporteros                 | 44 |
| - Los ejecutivos                                  | 46 |
| - La dirección                                    | 47 |
| - Yo mismo  | 48 |
| - El sindicato                                    | 51 |
| - El cambio de accionista                         | 51 |
| - New Sulzer Diesel                               | 53 |
| - La expansión                                    | 55 |
| - El management por proyecto                      | 56 |
| - La confianza del cliente                        | 58 |
| - Lo importante y lo esencial                     | 59 |
| - El éxito  | 60 |
| Tres preguntas a manera de epílogo                | 62 |





## UN TESTIMONIO A MANERA DE CUESTIONAMIENTO

Nací en Argelia, el Mediterráneo alimentó mi infancia y mi juventud. De allí provienen mis imágenes de la vida: días radiantes de sol, de calma y de belleza donde todo invita a la alegría de vivir y a la exaltación del ensueño, brutalmente interrumpidos por ráfagas de vientos furiosos que retrotraen a la realidad de la lucha y del peligro. Un país que le da un sentido natural a la cultura y a la historia de nuestra civilización; un país que lleva consigo los signos inspiradores de los textos básicos que nos enseñaban nuestros maestros: la mitología y la filosofía griegas, la poesía latina, el Antiguo y el Nuevo Testamento. Los recibí con mis compañeros de liceo, cálidos y apasionados, donde se encontraban todos los orígenes mediterráneos posibles, todas las religiones salidas de esas riberas: israelitas, musulmanes, protestantes, católicos, ortodoxos; barreras infranqueables en una vida de estudio que sin embargo transcurría en común, que nos obligaba a reconocernos y a aceptar nuestras diferencias.

Mi padre, ingeniero constructor de diques que domesticaban el agua necesaria para la vida, y mi madre, nacida de una familia industrial catalana, me transmitieron el gusto de la empresa y de los negocios. Esas raíces me condujeron a recibirme de ingeniero naval para construir barcos portadores de mis sueños infantiles de aventura y de horizontes sin límites.

Jamás pude construirlos. Azar o señal, no lo sé. Tal vez más marino que ingeniero, rápidamente me fui interesando y luego apasionando por los seres humanos, más que por la técnica.

Descubrí que si los problemas técnicos claramente planteados encontraban una plétora de competencias intelectuales para

resolverlos, las dificultades esenciales provenían de nosotros mismos y de nuestras relaciones con el prójimo. Estas dificultades infranqueables y admitidas como tales se convertían en bloqueos. Las verdaderas causas de los fracasos de apariencia técnica encontraban a menudo sus fuentes en dificultades relacionales.

Gracias a nuestra educación superior éramos expertos en resolver problemas científicos, quedando al azar de la vida de cada uno el cuidado de regirnos a nosotros mismos y la capacidad de comunicarnos con los demás. En ese sentido, es posible que mi educación mediterránea me haya dado ciertas ventajas.

Si el hecho de dominar a la materia requiere razonamientos en los cuales éramos expertos, el dominarse a sí mismo y permitir a otros que adquirieran tal maestría derivaba de una evolución lenta y difícil, permanente objeto de controversia. En cambio, los resultados obtenidos eran espectaculares en cuanto al conjunto de problemas por tratar. De tal modo, me tocó vivir experiencias humanas que me alejaron de mis conocimientos de ingeniero, para alimentar reflexiones que contenían más interrogantes que respuestas.

Siempre llevado por mi espíritu de aventura y de cambio cuando éste se presentaba, mi vida profesional se desarrolló en una seguidilla de escalas ricas en descubrimientos. Así, pasé del servicio público al sector nacionalizado, luego a empresas privadas obligadas a evolucionar rápidamente, a menudo en crisis y a veces en quiebra. Finalmente me hice cargo durante doce años de la filial francesa de un poderoso grupo extranjero. Siempre tuve la suerte de estar en terreno, en contacto directo con las fábricas o los talleres. También trabajé en Francia con bretones, argelinos, provenzales, normandos y parisinos y, en el extranjero, con italianos, rusos, alemanes, americanos y finalmente con asiáticos:

japoneses, indonesios, chinos, filipinos y australianos. Nunca supe de situaciones fáciles. Siempre tuve que lidiar con imperativos de cambios rápidos para enfrentar las crisis derivadas de la fuerte competencia internacional, sobre todo la japonesa, desde el inicio de los años sesenta, en la construcción naval.

Viví dolorosamente la lucha de clases que paralizaba sociedades en perdición, con el sentimiento de un enorme desperdicio. Un esquema de funcionamiento omnipresente, basado en la obediencia impuesta a los que ejecutan por aquellos que saben o poseen, alzaba a los hombres unos contra otros en luchas internas suicidas, haciéndole el juego a la competencia. Sin embargo, no faltaban hombres notables, tanto por su valor profesional como por su compromiso, ni en los talleres ni en las directivas; bastaba escuchar a unos y a otros para convencerse de ello. Pero un muro, mezcla espesa y confusa de desconfianza, de historia, de ideología y de incomprensión, prohibía la escucha recíproca.

En tales condiciones, las acciones más simples de cambio se hacían imposibles, las herramientas técnicas más eficientes resultaban inoperantes y las estrategias más elementales se hacían impracticables. La dirección en terreno se limitaba a una guerra de usura, mezcla de autoridad, de amenazas, de recompensas, de ardides y engaños recíprocos. La desconfianza, el temor y la relación de fuerzas, en vez de la confianza y el respeto del otro.

¿Será posible aún soñar con una empresa en que todos los hombres ocupen un lugar digno de ellos?

Los discursos sobre el recurso humano se vulgarizan. Sin embargo, son pocos los que creen en ellos, las dudas y las reticencias son lo habitual, la evolución es lenta y las vueltas atrás fre-

cuentes. Los reflejos básicos siguen siendo los mismos y las conductas autoritarias reaparecen a la primera alerta. El respeto de los hombres sería bueno para la paz pero no para la guerra.

Y he aquí que las empresas están en guerra.

Por mi parte, estando convencido de lo contrario, persuadido de que hay, más allá de una apuesta vital para las empresas, una apuesta de sociedad; choqueado por actitudes de desprecio y de falta de respeto siempre presentes, sorprendido y extrañado de la inconsciencia de muchos gerentes pero consciente también de los cambios necesarios, me decidí a dar testimonio. No es mi intención proponer un modelo -sería ingenuo de mi parte- ni contar una historia -aunque fuera una hermosa historia que pertenece a los actores- sino más bien reflexionar a través de experiencias vividas en conceptos de management que abren perspectivas desconocidas en términos de desempeño de empresas y de desarrollo humano.

Se abre una ventana sobre un nuevo siglo que podría ser el del hombre, que encuentra en la dignidad de su ser, el dominio de su crecimiento y de la creación de un mundo más humano.

He querido recurrir a un amigo interesado como yo por este desafío para que una su música a la mía y que el lector pueda nutrir su reflexión personal en la complementariedad de los enfoques respectivos:

Vincent Lenhardt, consultor, terapeuta y experto en acompañar personas y equipos. También didacta, es autor de una obra: *Les responsables porteurs de sens* (EDICIONES INSEP, 1992).

Este libro es un cuestionamiento franco sobre el porvenir. Es a la vez humilde y ambicioso.

## MI EXPERIENCIA

### El servicio público

Habiendo adquirido, primero en la Escuela Politécnica, y luego en la Escuela superior de Ingeniería Naval una formación de ingeniero -notable desde el punto de vista científico y técnico, pero muy limitada en el plano humano- me encontraba, al inicio de mi carrera, en el Arsenal de Lorient en la situación descrita por un ilustre anciano, Auguste Detoef: *“Cuando hayan, si no comprendido bien, por lo menos absorbido todo lo que tiene el pensamiento humano de general, de seco, de inútil, de vano, de difícil sin delicadeza, de complicado sin verdadera vida, despídanlo y láncenlo a la industria. Si no tiene éxito, es que realmente no había nada que hacer”*. Extracto de *Propos de O.L. Barenton, confiseur - Comment faire un ingénieur?*

Afortunadamente, desde mi llegada mi compañero Jean Garnier, me dio un consejo que ha sido siempre de gran provecho para mí: *“Si quieres realizar alguna cosa, pasa mucho tiempo en los talleres y en las obras, hablando y sobre todo escuchando. Es preferible la noche, las personas hablan con más calma y facilidad. La realidad no se encuentra en las oficinas de la dirección”*.

Es así como pude descubrir en todos los niveles hombres notables, orgullosos de su trabajo, deseosos de actuar bien, conscientes de sus responsabilidades: hombres a menudo irritados o pasivos frente a los múltiples bloqueos de los superiores, de los servicios vecinos, de la falta de dinero, de los reglamentos, de los rechazos incomprensibles. Comprobé la imposibilidad de hacer alguna mejora evidente o de dar una solución simple a un problema. Con extrañeza, descubrí que las cosas se hacían a pesar de todo, gracias a un conjunto de hombres emprendedores, genero-



sos y valientes; y que se hacían de maneras diferentes de las fijadas por las consignas que venían de arriba.

La energía necesaria para la acción se encontraba más en el corazón de los hombres que en las notas de servicio. El diálogo y la escucha desempeñaban el oficio de abono y el papel había que guardarlo en el sector de los herbicidas. Tras ciertos Atilas de la gerencia con herbicidas eficaces, el pasto no volvía a crecer.

Fui destinado a la reparación de submarinos. Tuve la suerte, durante mis zambullidas para los ensayos, de descubrir la intensidad de vida y la calidad de desempeño de equipos unidos solidariamente, frente a los riesgos, por el grueso casco de su submarino. Esta imagen ha quedado para mí como el modelo de unión del equipo: "Todos juntos" ante los objetivos y los desafíos.

De esta experiencia, guardo el recuerdo del orgullo que sienten los hombres de todos los niveles de pertenecer a un gran cuerpo Estatal, de su gusto por el desempeño técnico, para un producto prestigioso, la nave de combate. También recuerdo el respeto de los hombres, y la calidad consiguiente de las relaciones humanas.

Pero el dinero que nos era otorgado salía del presupuesto público. No podíamos ganarlo. La cuenta de explotación sólo constaba de una columna, la de los gastos. En el plano financiero, éramos dependientes y la técnica no tenía una contrapartida financiera.

### **El sector nacionalizado**

El llamado al voluntariado para participar en el "Plan de Constantine" lanzado por el General de Gaulle me devolvió a la Argelia de mi infancia en misión extraordinaria a la Empresa de

Electricidad y Gas de Argelia, a cargo de la construcción de una central eléctrica, en el campo de gas de Haassi R'Mel. Período apasionante, emocionante y doloroso donde se entremezclan la aventura petrolera, el Sahara, la guerra y finalmente el desgarramiento de las comunidades y el abandono del país que había marcado mi juventud, dentro de una confusión total.

En el plano profesional, yo había abandonado mi entorno protegido, para encontrarme en un ambiente apasionante, con el mundo de las empresas y de la realización de los grandes proyectos. Había dado el paso que separa el servicio público de la empresa nacionalizada. Ahora se trataba de entregar a toda una población, en forma segura y al menor costo, un producto vital para su desarrollo: la energía. La realización de los trabajos empresariales nos enseñaba a dirigir contratos y proyectos con múltiples participantes, a ser jefe de obra más que realizador. La motivación era enorme. Pero aún cuando éramos testigos cercanos y organizadores de la competencia, no estábamos dentro de ella. No éramos actores, sólo espectadores. Protegidos por nuestro status, juzgábamos sin ser juzgados.

Conocí rápidas promociones sucesivas. La firma de los convenios de independencia había llevado a implementar un plan de repatriación a la Electricidad de Francia de todos los agentes de Electricidad y Gas de Argelia. Yo había decidido partir con el último contingente y la dirección general, es decir seis meses después de la independencia, plazo previsto para permitir la instalación de un relevo. A cargo de un servicio de equipamiento térmico, asistí así a la partida, no reemplazada, de unos cientos de agentes de todos los servicios que constituían la dirección del equipo. A cada partida de un jefe de servicio, yo era nombrado en su lugar. De tal modo que, poco a poco, tuve que hacerme cargo



de dos servicios de equipos térmicos, luego de dos servicios hidráulicos, después del servicio de correos y telégrafos. Finalmente, quedé como el último habitante de ese edificio de cinco pisos que alojaba a la dirección; definitivamente solo durante un mes, recibía a los representantes de las empresas que regresaban de Francia a reclamar sus sueldos impagos, consecuencia de la debacle y de los daños de guerra sufridos en todas las obras argelinas. Me tocaba examinar en pocas horas los reclamos que se presentaban y proponer una transacción y un pago inmediato. Llegado en la mañana, el empresario partía en la tarde con un cheque firmado por la dirección general. Grata sorpresa para los que se habían dado el trabajo de volver. Sin embargo fueron poco numerosos.

Sensación de gran poder para el joven ingeniero que era entonces, que después de haber controlado con sumo cuidado el orden de los archivos cuando partían sus titulares, gozaba de todos los poderes y se concentraba en meditaciones sobre la aventura humana. Y sin haber tenido el menor relevo, el día previsto para mi propia partida, cerré el edificio y deslicé la llave en el buzón de cartas.

En ese momento, estaba decidido a emprender la aventura de la industria privada y de la competencia.

## **El sector privado**

### **Los astilleros de La Seyne y la CNIM**

Contratado por los Astilleros Navales de La Seyne-sur-Mer, desde mi llegada, en efecto, tuve que enfrentarme a esta competencia. Los astilleros navales japoneses entregaban barcos a un precio inferior a nuestros precios de compra de producción. Aun con una producción infinita, no éramos competitivos.

Poco después de mi llegada, asistí a una reunión excepcional con el director. Discurso patético, el atraso que llevábamos no permitiría el lanzamiento del barco previsto para un mes después. El vuelo especial que traía al ministro tenía que ser anulado. Era el desastre, la vergüenza. *“Esta vez, decía, traspasaron el límite, todo está perdido”*. A la salida, un contramaestre se vuelve hacia mí: *“¡Pobre hombre, se va a enfermar! Usted que es joven debería decirle que no se desespere de ese modo... Se lo vamos a lanzar, su barco, siempre los hemos lanzado!”* Y el barco fue lanzado en la fecha prevista.

Esta frase fue mi primera lección de pirámide al revés, pero el término aun no existía.

A falta de barcos que construir, me encargaron que desarrollara actividades llamadas de reconversión. Decididamente, los barcos no eran para mí. Con un pequeño equipo de pioneros que aceptaron dejar la actividad naval -y a pesar de lo grave de la situación no eran muchos- investigamos y realizamos nuevos productos: tubos lanza-misiles para submarinos nucleares, calderas de incineración de basuras domésticas, turbinas industriales, mecánica nuclear, escaleras mecánicas. Hoy día constituyen lo esencial de una sociedad próspera, la CNIM, y en el campo raso del astillero naval la gente juega a las bochas.

Había podido medir la actuación de un pequeño equipo compacto y decidido aceptar los desafíos del cambio y de la diversificación, pero también la gravedad del quiebre que se había producido en los múltiples conflictos sociales que precipitaban una salida fatal para la construcción naval, impidiendo cualquier solidaridad frente a los desafíos. Sin embargo no faltaban hombres de valor ni en los astilleros ni en la dirección.

## **La refinería de Normandía**

En el intertanto, me había llamado el presidente de la Compañía Francesa de Refinería, que me proponía dirigir una gran operación de reestructuración de la refinería de Normandía, una de las más importantes del mundo en cuanto a capacidad y diversificación de productos. Había aceptado esta propuesta, seducido por la perspectiva de entrar en una industria próspera y sin duda también cansado por los sobresaltos conflictivos de una construcción naval moribunda.

Finalmente la operación se llevó a cabo sin mayores dificultades en una industria capitalista que disponía de muchos medios y donde el costo de la mano de obra pesaba poco frente al valor de la producción y de las inversiones, lo que confería a los sindicatos un arma casi absoluta y, al dinero, el monopolio de los medios para resolver los problemas humanos, lo que me parecía sumamente frustrante.

Habíamos batido el record mundial de producción para recibir, un año después, el impacto de la primera crisis del petróleo, teniendo que considerar reducciones importantes de capacidad.

Decididamente, después del drama argelino y el fracaso de la construcción naval, la crisis petrolera terminaba de convencerme de que el mundo había entrado en mutación y que ni los hombres ni los sistemas de dirección estaban preparados para ello. Recordemos que el tema favorito de aquella época era la civilización del tiempo libre.

## **Los Astilleros de Bretaña**

Fue entonces cuando el presidente del astillero del Atlántico me propuso asumir la dirección general de los A.C.B. en Nantes (ex-talleres y astilleros de Bretaña), astillero naval transformado en

gran industria mecánica, petrolera offshore, prensas hidráulicas, equipos agro-alimenticios, industria nuclear, reductores y hélices para barcos. Renuncié entonces a la holgura económica para reencontrarme con mi oficio, más rudo y más humano. Los equipos eran muy valiosos, capaces de realizaciones de punta en nichos innovadores que hacían que la actividad motivara a los hombres. Pero estábamos condenados, en demasiados campos diferentes, a innovar constantemente hacia prototipos muy técnicos y con mercados marginales. Tal situación exigía opciones estratégicas fundamentales e inversiones importantes orientadas hacia el futuro. Las reticencias que ante esto mostraban los accionistas hacían que el porvenir se viera precario e incierto, a pesar de los resultados obtenidos y de la calidad del equipo humano. El verdadero poder estaba muy lejos de nuestras realidades

### **El grupo Sulzer**

El grupo suizo Sulzer me llamó entonces a asumir la presidencia de su filial en Francia, la C.C.M. Sulzer, afectada por la crisis de la construcción naval francesa. Su principal producto eran enormes motores de propulsión de barcos para los astilleros navales franceses. Las pérdidas financieras eran importantes pero el grupo estaba decidido a invertir para salvar su filial.

No lo dudé. Tenía cincuenta y cinco años, estaba al final de mi carrera. Había sufrido grandes frustraciones, la partida de Argelia, la crisis del astillero naval de La Seyne, la crisis de la refinera de petróleo dominada por manejos financieros y estratégicos que me sobrepasaban, las dificultades de un antiguo astillero naval transformado, por falta de estrategia y de medios económicos. Había medido los recursos considerables del potencial humano, bloqueados por imperativos superiores pero también por una falta de confianza generalizada que impedía su liberación.



Como joven ingeniero en La Seyne, había solidarizado con huelguistas bajo amenaza de perder mi empleo y en esa ocasión había sido recibido por ministros muy bien informados, que desplegaban una energía considerable con pobres resultados, porque en definitiva su poder era muy limitado.

En esta oportunidad, aun cuando el problema estratégico podía parecer crítico -y hasta desesperado- los productos Sulzer estaban al más alto nivel mundial, la voluntad del accionista era firme, su compromiso financiero estaba asegurado, el personal era de gran calidad y la situación justificaba para mí los plenos poderes.

Me era imposible no aceptar el desafío, dejar que todo concluyera con otro fracaso, no llegar hasta el final de la movilización de los hombres para reaccionar ante la crisis. Era un desafío personal, una revancha necesaria.

Acepté el compromiso, a condición de una libertad de acción total. De inmediato envié una carta a cada uno de los miembros del personal, en que les decía el espíritu que me animaba: salvar lo que pudiera salvarse. La situación era crítica: mercado en vías de desaparición para el producto principal, el motor diesel, de lo cual dependía la supervivencia de la fábrica, libreta de pedidos vacía, fábrica con horarios reducidos, stocks importantes. La moral estaba en el punto más bajo, los empleados y algunos dirigentes renunciaban. Después de efectuadas las operaciones de retiro programado, el plan de reestructuración me dejaba la misión de proceder a un despido masivo importante. Estos despidos me parecían sin base estratégica, justo lo preciso para terminar de desmoralizar, para economías sin parangón con las pérdidas financieras.

El plan de reestructuración hacía del equilibrio económico una

condición previa a toda estrategia de diversificación hacia nuevos mercados.

## **Primeras decisiones**

### **El reagrupamiento en Mantes.**

El primer día, cuando visité a las 450 personas de la sede en París, se me informó que el problema residía en la fábrica de Mantes, a cincuenta kilómetros de la capital. El segundo día, al visitar a las ochocientas personas de la fábrica, me explicaron que el problema estaba en la sede... El tercer día, confirmé al comité de empresa mi decisión de transferir la sede a Mantes, tal como se había propuesto en el plan de reestructuración. *“Tal vez seguiremos siendo igualmente malos, pero por lo menos tendremos la satisfacción de estar todos juntos en esto”*. Símbolo del “todos juntos”, tres meses después, nos reagrupamos todos en Mantes y la sede fue vendida. La crisis se hacía perceptible para todos: no sólo para los obreros reducidos a la cesantía parcial. Y en esa oportunidad había descubierto que algunos ingenieros de la sede no habían conocido nunca la fábrica.

## **La dirección**

Simultáneamente, decidí crear una dirección general tricéfala contratando dos hombres nuevos como directores generales adjuntos:

- Xavier Craplet, proveniente de la industria, como director industrial encargado de la técnica y de la producción;
- Bernard Gauthier, proveniente de ingeniería, como director de operaciones encargado de la ingeniería y de la ejecución de contratos;

● Yo mismo, conservando en propiedad la dirección comercial, la dirección del personal y la dirección financiera.

Los tres compartíamos las mismas convicciones, no estábamos vinculados con el pasado y habíamos sellado un pacto de solidaridad en la responsabilidad de restaurar la empresa.

Me parecía que esa era la condición del éxito.

No se reemplazó a ninguno de los antiguos directores, pero la matriz estaba cruzada. De responsables de líneas de productos, los directores se convertían en directores de grandes funciones, venta, compras, oficina de estudios, producción, etc. Esto permitía estrechar las filas, reforzar las competencias dispersas en las líneas de productos, alcanzar un umbral crítico por función sin reemplazar los vacíos dejados por la partida de especialistas; al mismo tiempo yo quedaba como único interlocutor de las direcciones derivadas del grupo suizo en lo que concernía a la estrategia, lo comercial, las finanzas y los hombres.

### **El consultor**

Para acompañar el cambio me parecía indispensable un hombre ajeno a la empresa. Pedí ayuda a un consultor, Robert Sarrazac, un ex oficial que había conocido hacía algún tiempo. Tenía un discurso apasionado sobre el hombre y un dinamismo vital extraordinario: *"Tengo un caso para usted, el electroencefalograma está casi liso"*. Después de un intercambio decisivo y de constatar nuestras convicciones comunes para apostar todo a la confianza en el hombre, aceptó.

### **El electro shock**

Una vez que el equipo estuvo formado, era imprescindible un electro shock que pusiera a la gente nuevamente de pie y le diera

el gusto de emprender. No tenía más solución que presentar la realidad de la situación en toda su crudeza y tratar de provocar un sobresalto colectivo. Nuestra fuente de energía constituiría la llave de la verdad.

Se me preguntaba: “¿Qué piensa hacer? ¿Cuál es su estrategia?”

Siempre se esperaba que la salvación viniera de lo alto, el barco se hundía y me preguntaban qué había que hacer. “No lo sé. Hay que tapar los agujeros y bombear. Son ustedes los que saben donde están los hoyos y no seré yo quién bombee”.

El director de recursos humanos me dijo: “Tenga cuidado, oigo decir: ‘Estamos perdidos, el nuevo jefe no sabe qué hay que hacer’”.

- “Tal vez es el principio de la salvación. Ya es hora que tomen conciencia”.

Mientras me dedicaba, con los bancos y los clientes, a encontrar dinero y pedidos, Robert Sarrazac entró de lleno en la empresa, reunió a los hombres, realzó mi discurso. “El presidente espera que ustedes hagan proposiciones. Es el momento de hacerlo”. Constituyó un “Comité de los nueve”: nueve empleados, supervisores y obreros encargados de enrolar a los voluntarios y de formar “grupos de estudio y de proposición”, los GEP. Una suerte de movilización ante la patria en peligro. El mito de Valmy, caro a los franceses.

Sólo tuve que firmar la nota que designaba a los miembros del Comité de los nueve:

- “¿Quiénes son, cómo los eligió?”

- “No es preciso que ustedes lo sepan. Si me he equivocado, nadie se inscribirá, habré fracasado, me iré. Si no, todos serán voluntarios”.

- *¿Pero cómo?*

- *Es muy sencillo, solicité en varios lados en la empresa nombres de personas sobre las cuales apoyarse para volver a zarpar. Los que fueron plebiscitados están inscritos en la lista. Por lo general la jerarquía los ignora. Son los líderes naturales. Conforman la red de confianza que hace funcionar la casa. Ellos no trabajan por sí mismos, ni por el patrón, ni por el sindicato. Trabajan por la empresa”.*

El “Comité de los nueve” era dinámico, entusiasta. Se constituyó un primer GEP, luego dos, tres y partió el movimiento. A mi llegada a la sede de Mantes, dos meses después, 30 a 40% del personal, obreros, técnicos, empleados, ya trabajaban en grupos. En cambio se habían formado sólo algunos grupos de altos ejecutivos, y los directores se abstenían.

Misterios del funcionamiento jerárquico de nuestra sociedad de castas, el “todos juntos” no era de inmediato. Hay barreras que son difíciles de abatir.

Estos grupos estaban muy motivados, pero me decían:

*“¿Qué va a hacer con todas estas proposiciones que estamos preparando? ¿Sucederá como de costumbre? ¿Terminarán en un cajón? ¿Nada cambiará?”*

Robert Sarrazac me propuso entonces el electro shock que yo estaba esperando: reunir a la empresa completa toda una tarde y dar la palabra a los grupos de estudio y de proposición para que toda la empresa pudiera escuchar. Mi papel se limitaría a escuchar y tomar el acta. Después de una reunión abierta y franca con los representantes del grupo de estudio y de proposición y del Comité de los nueve -donde sufrí un interrogatorio de dos horas sobre mis intenciones, mis ideas, mi proyecto- aceptaron el prin-

cipio de esta asamblea de empresa. No había disimulado en nada la gravedad de la situación, ni siquiera la gran posibilidad de despidos. Pero me había comprometido a hacer realizar el 70% de las proposiciones que se me hicieran en seis meses.

El comité de dirección se mostraba reticente: *“Seguimos sin tener pedidos, no hay estrategia, el personal está bajo amenaza de despido, y vamos a reunir a toda la empresa, incluyendo a los sindicatos, para escuchar lo que hay que hacer. ¿Es esta su proposición? Por lo menos hagamos antes los despidos”*. Lo que me parecía bastante lógico. Pero Robert de Sarrazac se echó a reír: *“Ustedes, los patronos, no entienden nunca nada. Vamos a hacer esto para evitar los despidos. Uno no se moviliza después de la batalla, se moviliza antes para limitar las pérdidas”*.

Lanzamos de inmediato la asamblea de empresa sin haber decidido nada acerca de los despidos. El trabajo se intensificó en los grupos, que disponían de un mes para preparar el evento bajo la responsabilidad del Comité de los nueve.

Los responsables de los grupos me interrogaban:

- *“¿Podremos participar nosotros, los sindicalistas?”*
- *Sí, claro, siempre que hagan proposiciones para mejorar la empresa. Es la única regla.*

Por otra parte, se me preguntaba:

- *Los grupos ¿podrán tratar cualquier tema? ¿Incluso los despidos?*
- *Por supuesto, si no, no tendría ningún sentido. Es la opinión de ustedes la que hay que escuchar, son ustedes los que han de juzgar lo que conviene a la empresa, no me toca a mí decirlo.*



- Seguro que ustedes querrán controlar lo que vamos a decir  
*¿Tendremos que mostrárselo antes?*

- Por ningún motivo. No tendría ningún sentido... Yo quiero escucharlos y no tengo ningún criterio que me permita juzgar la pertinencia de lo que ustedes van a decir...

- *¿Y qué haremos después?*

- *Me comprometo a ayudarlos a realizar el 70% de sus proposiciones en un plazo de seis meses”.*

Autenticidad hasta el fin, libertad hasta el fin, confianza hasta el fin. Primero la escucha, después la palabra. Tales eran las condiciones del electro shock. Y eso es lo que fue.

Ante mil personas reunidas durante casi cuatro horas sin interrupción, treinta y seis grupos -formados por 300 voluntarios, obreros, empleados, supervisores técnicos, funcionarios- presentaron lo esencial de las 450 proposiciones que habían elaborado.

Este acontecimiento fue vivido en forma intensa con una densidad de escucha excepcional.

A través de las proposiciones, caracterizadas sea por el sentido común, la gravedad o la emoción -y hasta el humor- la empresa se revelaba en su realidad global, con sus defectos e insuficiencias, sus problemas de fondo, pero sobre todo con un deseo formidable de progresar, una esperanza de renovación, una voluntad de compromiso. Un sueño compartido de una empresa en que cada uno en su lugar podía expresarse, ser escuchado, considerado y realizarse; donde las barreras de casta caerían, donde las relaciones interpersonales y los servicios serían francos, confiados y eficaces, donde todos seríamos solidariamente responsables del éxito de la empresa.

*“Creemos que ya es hora de quebrar la fórmula: El espíritu piensa y el músculo ejecuta. También existe la ecuación: Patrón más obrero igual lucha por resolver. Hagamos cuerpo y frente común porque el enemigo está en otra parte”. Aplausos atronadores. “Hay que considerar a cada uno en su lugar y en su justo valor, permitiéndole evaluar los pro y los contra sin tener que ruborizarse ante su colega y seguro de estar dentro de la buena medida. Tal vez sea esto, señor presidente, lo que resume y concreta nuestro sueño”. Aplausos atronadores.*

Y en forma más simple: *“Todo andaría mejor si al llegar por la mañana nos dijéramos buenos días”.*

Luego, una sucesión impactante de proposiciones simples, de sentido común, para facilitar el trabajo y remediar los bloqueos, hasta de cosas absurdas.

En un momento de emoción, un técnico llega al micrófono para decir: *“Yo me jubilo dentro de unos meses, hasta ahora me alegraba de ello, ahora lo siento porque hoy es el día más feliz de mi vida, ese día con que he soñado durante toda mi vida profesional”.*

Así, poco a poco, la empresa se revelaba con sus riquezas, sus insuficiencias y sus bloqueos, pero también con unas ganas enormes de hacer, de actuar, de terminar con el despilfarro, de cambiar.

Tomé la palabra para concluir: *“Ahora sabemos lo que hay que hacer, y tenemos que hacerlo todos juntos. Si no, el problema no tiene solución. ¿Están dispuestos a hacerlo? Si no lo hacemos, no tenemos ninguna posibilidad de salir del atolladero. Si lo hacemos, podremos salir adelante. Espero su respuesta”.*

Tal como me dijeron más adelante: *“De nuevo usted nos habla puesto al bebé en los brazos”.*

## De la palabra al compromiso

La asamblea se terminó con un voto levantando la mano, que sellaba el compromiso colectivo.

Al salir, en la multitud, una persona a quien expresaba mi extrañeza ante la calidad de la reunión, me respondió: *“Por una vez que la dirección nos pide ayuda, no se la íbamos a negar”*. El grito de la dignidad. Confieso que estaba impactado. Nuestros temores anteriores no se justificaban. Ni rechiflas ni alboroto. Por el contrario, gran entusiasmo, gran madurez, una toma de responsabilidad colectiva. Las tareas por cumplir, la visión común, los valores esperados, el sueño entrevisto eran los nuestros. Todos juntos lo garantizábamos. Mi mandato personal consistía ahora en asegurar la realización de las proposiciones plebiscitadas. La empresa había adquirido sentido y una nueva razón de vivir. Mucho después, en el transcurso de los seminarios de formación, volvimos sobre el tema.

Pregunté: *“¿Por qué tanto entusiasmo? ¿Por qué tanto compromiso?”*

- *Teníamos una esperanza loca.*

- *Pero ¿por qué?*

- *Tal vez porque usted no dijo nada. Usted no nos había amenazado. Usted estaba abierto y lo sentíamos sincero. Y usted parece tener confianza.*

- *¿Por qué nadie silbó?*

- *Ni pensarlo, nos habríamos silbado a nosotros mismos. Además nadie dispara a una ambulancia. Nos sentíamos responsables. Usted no había controlado nada”*.

Y así fue como poco a poco, fueron saliendo las condiciones de la liberación de la energía:

- La franqueza en cuanto a la realidad de la situación.
- El llamado a todos, que reconoce el valor de cada uno y solidariza con la empresa. No se excluye a nadie.
- La voluntad de escuchar previa a toda declaración para abrir un campo ilimitado.
- La libertad hasta el último extremo, sin control, que responsabiliza y permite la apropiación.
- La confianza hasta el final, que llama a la confianza.

Verdad, libertad, confianza son valores absolutos, ya que lo que está en juego es la dignidad del hombre.

A menudo se me dijo: *"Era un asunto de supervivencia, la última chance. Eso fue lo que desencadenó tal dinamismo. Usted se benefició con el hecho de que la empresa estaba contra la pared"*. Obviamente este punto es importante. Pero no es la razón primaria del movimiento que se inició. Esta experiencia fue renovada por Robert de Sarrazac en numerosas empresas de todos los tamaños, algunas muy activas con managers muy diferentes. Presencí las grabaciones en video. Todas son, curiosamente, muy parecidas, con las mismas características fundamentales:

- compromiso excepcional de las personas,
- entusiasmo colectivo
- nunca oposición.

Sin duda es esencial el papel que desempeña Robert Sarrazac -único punto común- pero según he sabido, se realizó una experiencia sin él, con el mismo resultado. Hay que buscar en otra parte. La respuesta se encuentra en la escucha atenta de las bandas de grabación de todas estas experiencias. Todas expresan un sueño loco frente a una realidad deprimente. El sueño de una



empresa donde se reconocería a cada uno “su justo valor”, donde cada cual podría llegar hasta el límite de sus capacidades, de sus talentos, donde las relaciones serían armoniosas, donde se escucharía, y donde habría confianza. El sueño de una empresa donde existiría solidaridad en la búsqueda de un desempeño común. Y este sueño es compartido por todos los hombres de empresa.

Pero la realidad es no escuchar, la desconfianza, las luchas de poder, las rivalidades, las ambiciones personales, las disfunciones, los bloqueos de todo tipo, los múltiples desperdicios. Entonces, poco importa que la empresa gane dinero o no, que tenga éxito o no, desde el momento que se levanta la tapa y se plantea la simple pregunta; “¿Qué habría que hacer para que ande mejor?” y es la explosión: “¡Ah! ¿Quiere saberlo? Bueno vamos a contarle...” Y esta energía es inagotable, porque mientras más progresa la empresa, más se aleja el sueño. Como marino que soy, bien sé que el horizonte no se alcanza jamás pero si se avanza en el mar, cada tarde ve alumbrar nuevas estrellas. Entonces no hay que preocuparse de la energía, es siempre considerable. Lo que sí cuenta son las condiciones de su liberación. Y son condiciones exigentes.

¿Cómo llegar hasta el final de la verdad, de la libertad, de la confianza, de la desapropiación? ¿Cómo no quedarse con algunas garantías, no decirlo todo, censurar algún tema difícil, conservar algún control? Y, sin embargo, tales reservas bastan para destruirlo todo porque son el símbolo de la desconfianza, impiden la apropiación, niegan el reconocimiento del valor de las personas y sobre todo des-responsabilizan, abriendo el camino a todas las contradicciones y a todos los riesgos. Y ¿qué va a quedar de la energía cuando se implementen las estructuras, organizaciones, planes, procedimientos, controles, medidas? ¿Para qué sirve la

más hermosa de las turbinas si no está alimentada por una caída de agua? ¿Acaso el parámetro esencial no es la altura de la caída?

Tales eran mis interrogantes. ¿Cómo dirigir una empresa que se transforma a tal punto, que manifiesta tal ansia de hacerlo? - ...pero en condiciones que también están en contra de nuestros reflejos más elementales.

La pregunta surgió el lunes siguiente. El comité de dirección estaba desestabilizado, especialmente porque no se le había escuchado.

-Uno de los directores me preguntó: "*¿Qué espera de nosotros? ¿Nuestra renuncia, sin duda?*"

-"*No se me había ocurrido y lo siento si se sintió choqueado*".

Se abrió un debate. Sólo había dos posibilidades. Una era volver a cerrar la tapa para que todo volviera al orden. Sin duda aún era posible hacerlo pero eso significaría dar por terminado cualquier cambio por mucho tiempo. La decepción sería gigantesca y las consecuencias imprevisibles. La otra, ponerse al servicio de esos GEP para que logaran tener éxito. Nada podían hacer sin nosotros y, en cambio, podíamos introducir cambios profundos a lo que habían propuesto. Los que se encaminaran por esa vía serían fácilmente reconocidos

En realidad ya no había opción posible. Había que tener éxito en la operación para acelerar la dinámica y desarrollar la confianza en nuevas posibilidades. Las proposiciones debían realizarse a la brevedad.

De hecho, se trataba de dar vuelta la pirámide, de pasar desde una empresa al servicio de la dirección a una dirección al servicio de la empresa. Para algunos, la acogida fue muy reservada. El camino por recorrer era enorme. Seminarios regulares, exigentes,



nos permitieron más adelante evolucionar juntos, progresar en nuestras conductas y nuestra confianza recíproca, imaginar otras formas de management. Fue, y sigue siendo, a pesar del camino recorrido, difícil. Nada se adquiere realmente cuando se trata de relaciones humanas. Mientras más poder se detenta, más difícil resulta el cuestionamiento. Ya no estábamos en el campo de hacer, sino en el del ser.

### **Todos juntos**

La fiesta permite soñar, pero siempre es difícil asumir la mañana siguiente.

Los grupos de estudio y de proposición, los GEP, encargados de vigilar la ejecución de sus proposiciones, se volvían a encontrar con la realidad, los obstáculos, los omnipresentes bloqueos. Allí empezó una marcha hacia adelante penosa y laboriosa, que aún subsiste. Tal como las ganas de vivir, no tiene límites; es un verdadero transcurso pedagógico.

En forma significativa, la primera proposición que se realizó fue la democratización y racionalización del estacionamiento y la supresión del estacionamiento de la dirección. No hay cambio verdadero que no ataque en primer lugar a los símbolos del orden antiguo. El “todos juntos” exigía signos concretos.

Simultáneamente, aparecieron múltiples iniciativas para derribar los muros de la empresa:

- Una operación “los oficios explican”; grupos de cada servicio organizaban la presentación de su oficio, de “lo que hacían”, de sus problemas, sus dificultades, sus ambiciones, para hacerse comprender mejor. Así, un grupo de obreros se encargó de explicar al resto de la empresa la realidad de su trabajo y organizó una jornada a puertas abiertas para el uso interno.

● Luego se instauró “la transferencia benévola de conocimientos”, para poner en común, compartir, intercambiar el potencial de conocimientos detentado por la empresa. Iniciación al inglés, a la informática, a la gestión, a la comunicación, a las distintas técnicas. Cada uno proponía enseñar un saber y las sesiones se organizaban en forma espontánea. Por supuesto que nada de esto era remunerado. Y sin barreras jerárquicas. De tal modo, una ayudante de ingeniería enamorada del tema organizó sesiones de formación en comunicación para los vendedores de la sección comercial, incluyendo al director.

● Se creó un grupo para luchar contra los falsos rumores que abundaban en ese período de inquietud. Se trataba, en el plazo más breve posible, de restablecer las verdaderas noticias, después de consultar con las instancias responsables. La información confiable se transformó en una exigencia de todos, especialmente ya que se podía descubrir a través de debates y encuentros una realidad diferente, sin el habitual “muro de silencio” del pasado. El propio personal se procuraba los medios para responder a sus expectativas.

● Se organizó una jornada a puertas abiertas sobre el tema del “escenario económico mundial” invitando a las familias a compartir el desafío y presentar la nueva realidad de la empresa.

● En los debates abiertos a todos sobre el tema de las “batallas comerciales”, los vendedores exponían en forma realista el desarrollo de las negociaciones con o sin éxito y analizaban nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles. El personal descubría una realidad insospechada. Por su parte, los vendedores a menudo se sorprendían ante la ignorancia de sus problemas. Se establecía la comprensión mutua de los desafíos “todos juntos”. El cliente, la competencia, se hacían presentes para todos.

● De tal modo, poco a poco, se instauró una cultura del debate libre que permite escuchar los múltiples puntos de vista posibles sobre temas que interesan a todo el mundo.

● Así también, poco a poco, la empresa aprendía a conocerse, a ampliar su visión, a entrar en lo “global” como decía Robert Sarrazac, y a entender la complejidad de lo real. De ello derivaban descubrimientos espectaculares, después de años de vivir unos al lado de otros, ignorándose. Me decían: *“Nosotros creíamos que la culpa era de ellos y descubrimos que tienen los mismos problemas que nosotros”*.

● Un grupo se propuso establecer una carta de valores y se encontró inundado de respuestas, imposibilitado de hacer una síntesis, porque se trataba de no eliminar ninguna proposición. Entonces organizó una fiesta de valores alrededor de una inmensa canasta llena hasta el tope de todas las respuestas, sacándolas al azar en medio de los aplausos. Se ha dicho que más vale vivir los valores que enunciarlos. No hubo carta de valores.

Se empezaban a agrietar muros de ignorancia y de desconfianza. Un día, un grupo de obreros me detuvo en el taller para decirme: *“Usted quiere que declaremos la guerra. Estamos de acuerdo, pero ¿dónde están los oficiales?”* Transmito esta pregunta a los ejecutivos. La reacción es fuerte por no decir violenta.

*“Entiendo vuestra reacción, pero no es un juicio mío, es de ellos. ¿Puede esperarse ganar con un personal que dice algo así del presidente?”*

Al cabo de algunas semanas, los ejecutivos organizan en sus oficinas una jornada a puertas abiertas para el personal de talleres. Allí explican lo que hacen; su carga de trabajo, sus dificultades, los desafíos impuestos a la sociedad. El personal descubre un

mundo ignorado. Los ejecutivos descubren hombres interesados, ansiosos de saber lo que hay que hacer para progresar. Se restablece la comunicación, se reanuda el diálogo basándose en realidades y en una confianza recuperada.

Un grupo de ejecutivos se reúne regularmente con el comité de dirección para debatir los problemas de la empresa de la manera más libre posible. Dicho grupo era renovable por tercios, de modo que cada cual tuviera la oportunidad de participar en esos encuentros.

Me extrañaba comprobar hasta qué punto los esfuerzos estaban dirigidos al deseo de comprender, de ver, de conocer, de derribar obstáculos. El “todos juntos” había llegado a ser la aspiración de todos. Y me costaba comprender hasta qué punto cada uno había estado ignorando al otro, lo que era y lo que hacía, a qué punto había llegado la falta de comprensión de la realidad de los problemas que se planteaban a la empresa.

### **Cambio difícil**

Pero aunque todo esto contribuía a cambiar el clima general de trabajo, a derribar muros en la empresa, a conocerse mejor, a comprenderse, se trataba más de signos que de realidad. La conducta de la jerarquía evolucionaba poco. En los GEP, algunos se entregaban sin medida para tener éxito, otros se desanimaban, abandonaban la lucha. Se decía que había quienes se entretenían, incluso se divertían, en los distintos grupos y quienes “trabajaban”. Y no se sabía cómo cambiar la modalidad de trabajo del pasado, en una organización dividida y rígida. Por cierto, las proposiciones que se habían planteado, al menos las más concretas, iban realizándose poco a poco gracias al entusiasmo de algunos; y se publicaban semana a semana, pero las opiniones seguían dividi-



das. Estos cambios ¿eran superficiales o profundos? La duda volvía a instalarse. La realidad quedaba muy lejos de lo soñado.

Una frase se repetía continuamente: *“Esto no puede volver a ser como antes”*. La barra de los fans no se daba por vencida.

Un día la empresa amaneció llena de afiches: el retrato de un hombre totalmente enroscado y enredado en sus negativas. “El abominable hombre de los no”, el que siempre lo rechaza todo, que no quiere, que bloquea, que tiene miedo. El método era algo terrorista, pero resultaba más difícil oponerse.

Un grupo de supervisores me llamó para decirme: *“Estamos trabajando arduamente para realizar todas esas proposiciones pero en realidad no vemos gran cambio. Por más que trabajemos, seguimos como antes. Sólo cambiaremos el taller si nosotros logramos cambiar. Ayúdenos a cambiar”*. Los problemas externos nos retrotraían a nosotros mismos.

### **Cambiar la empresa, cambiarse a sí mismos**

Por lo tanto, no bastaba hacer, arreglar, poner orden, revisar la organización, disponer herramientas. Todo eso era importante pero faltaba lo esencial. Lo esencial era cambiar nosotros, las personas.

Les propuse un formador. Siguieron un curso con él. Meses después, me presentaron una carta de los supervisores. En ella describían lo que querían ser, su lugar en la empresa, su responsabilidad, su compromiso, con un alto nivel de exigencia.

Pedían que cambiaran las relaciones, que esta jerarquía dominante cediera su lugar a una asociación basada en la confianza entre hombres que se respetan. Era preciso detener las luchas; luchas de jefes, luchas entre los servicios, entre las personas.

Después de la dimensión colectiva del cambio, había que abordar el problema de las relaciones entre personas y el de las actitudes y conductas individuales. “La calidad de las relaciones” era proclamada como el mejor atributo de la empresa. Vivir en lo cotidiano el intercambio, el respeto mutuo, la confianza, el compromiso. “Eso es lo que queremos”.

Mucho después, los ejecutivos sintieron a su vez la necesidad de elaborar una carta de conducta para comprometerse a luchar contra el individualismo, la falta de compromiso, las actitudes de poder o de bloqueo. Un trabajo interminable, dado que las tendencias habituales son demasiado fuertes.

### **Las tendencias habituales son fuertes**

Para la jerarquía, se trata de compartir algo de su poder; en cuanto al personal es preciso atreverse a dar el paso de someterse al compromiso, de la obediencia a la autonomía y a la responsabilidad. Los cambios fundamentales no son materia de decreto. Sólo pueden resultar después de un caminar largo y difícil.

Para el personal, el cambio se hace, para cada uno, poco a poco, asegurando cada paso. El primero consiste en atreverse a hablar, algunos tardan bastante en darlo. Enseguida, confiar en sí mismo y en los demás. Las vueltas atrás son automáticas, al primer indicio de peligro. Pero cuando se le ha tomado el gusto a la independencia, esa vuelta atrás ya no es posible. El adolescente que abandona el hogar ya no vuelve hasta que es adulto. Los primeros que pasan dan la pasada a los demás y los más reticentes terminan decidiéndose. Para ello es preciso mostrar la estrella y vencer los temores.

Es un trabajo de cada instante. Cada acontecimiento cotidiano, cada palabra, cada decisión, es la oportunidad para un despertar



de la vida o para un encerrarse y un volver sobre sí mismo. Ningún instante es neutro. Le toca a la jerarquía preocuparse de ello. Y para eso será preciso que esté convencida de que la gestión está bien fundada, y que ella misma haya dado sus propios pasos; lo hace cuando ve resultados y toma confianza. Es un dúo permanente, una avanzada común y compartida.

A menudo se me ha preguntado qué papel desempeñé en esa etapa. Pregunta difícil; pero creo que sobre todo consistió en encarnar una determinación sin falla de progresar en la vía trazada por la voluntad unánime de la asamblea de empresa, de apoyar a los que eran los motores de esos cambios, de intervenir contra los bloqueos que me señalaban, de trabajar en estrecha colaboración con el comité de dirección en los problemas derivados de esos cambios.

Lo esencial era no aceptar jamás un “imposible”. Pienso que el jefe de empresa es el que nunca acepta una situación estacionaria ni el obstáculo que se juzga infranqueable. Porque él sabe que más allá de los más pertinentes razonamientos, siempre habrá energías potenciales considerables en el corazón del hombre.

En definitiva, el trabajo y la energía de una minoría, pero también la adhesión común a una visión compartida, permitieron que lo esencial de las proposiciones de la asamblea de empresa se realizara durante el año siguiente.

## **Los Resultados**

Y entretanto, ¿cuál era la situación de la empresa?

La prioridad que se otorgó a la batalla comercial permitió reconstituir en pocos meses una cartera de pedidos conveniente, sobre todo gracias a un pedido excepcional de exportación ganado después de una ardua lucha.

Tres meses después de la asamblea de empresa, se había restablecido el horario normal de trabajo y se habían anulado los despidos previstos en el plan de reestructuración. Por supuesto, la meta seguía siendo la vuelta al equilibrio financiero. A falta de estrategia, los ejecutivos me presionaban para que definiera objetivos.

*“Los objetivos me parecen bastante evidentes, digamos, reducir los gastos en 10% y aumentar los ingresos en 10%, debería ser suficiente y no me parece una meta difícil de alcanzar”.*

- *“Pero se necesitan objetivos personalizados”.*

- *“Bueno, digamos que si se es vendedor, hay que vender en diez francos lo que se vende en nueve francos. Para los compradores, hay que comprar en nueve francos lo que se compra en diez francos. Para todo el mundo, hay que usar el teléfono nueve minutos en vez de diez. Sacar noventa fotocopias en vez de cien, llegar atrasado nueve minutos en vez de diez, etc. ¿Es preciso continuar?”*

La sociedad se había cubierto de pequeños afiches : - 10%. Un grupo de obreros me para un día para decirme:

- *“10%, ¿con eso se puede salvar la empresa?”* No volvían en sí de asombro.

- *“No lo sé, pero es suficiente para recuperar la confianza del accionista”.*

- *“Porque, sabe, señor presidente, -20% es fácil y a veces es posible hasta -30 o -40%”.*

La cartera de pedidos reconstituida, el progreso de productividades rápidas en muchos rubros, y especialmente la producción, la realización de pequeñas y grandes mejoras propuestas por los



GEP, el trabajo considerable de la dirección para realizar o hacer realizar todas las recomendaciones del plan de recuperación, la nueva supervisión de los contratos por la dirección de contratos, nos permitieron restablecer el equilibrio económico mucho antes de lo previsto. En ese momento no hubo cambio de estrategia comercial, las grandes inversiones que surgieron en la empresa no estaban todavía en servicio, los despidos previstos en el plan no habían sido necesarios.

En suma, el bombeo había sido eficaz y el barco flotaba de nuevo. Resultado inesperado, casi impensable que, si bien extrañó al accionista, no afectó mucho al personal. La noción de rentabilidad no tiene mucho impacto en terreno y nadie le da verdadera credibilidad a estas cifras consideradas sospechosas. Yo empezaba a descubrir que la vuelta al equilibrio no tenía mucho sentido. Sólo se percibían los múltiples cambios que habían intervenido en terreno y sobre todo la voluntad común de salir adelante.

### **El problema estratégico continúa.**

Si bien el barco estaba de nuevo a flote, el problema del mercado aún no se había solucionado. Se nos presentó brutalmente. Para paliar la gran baja del mercado de los motores de barcos, se habían realizado esfuerzos para desarrollar el mercado de motores para centrales eléctricas, principalmente de exportación. Esfuerzos en el plano comercial, por cierto, pero también en el plano de los estudios, invirtiendo en la implementación de una ingeniería de las centrales y de equipos de dirección de los proyectos. Este mercado estaba aún lejos de poder reemplazar el de la construcción naval.

Fue en ese preciso instante, cuando festejábamos el éxito de la

vuelta al equilibrio financiero, que el gobierno tomó la decisión de cerrar los tres grandes astilleros de la Normed, que nos aseguraban todavía gran parte de nuestros pedidos. Esta vez, el despido era inevitable. Fue un golpe muy duro: todos los esfuerzos parecían haber sido inútiles, el fin de los motores marinos intervenía demasiado pronto, el porvenir se veía nuevamente comprometido. Con los sindicatos, la alternativa era clara: la lucha y el desgarramiento o el diálogo y la concertación. La brutalidad del acontecimiento y su importancia demostraron que, bajo cualquier hipótesis, los despidos eran inevitables. La dinámica de confianza que se había logrado desarrollar fue lo que sin duda permitió entablar el diálogo y evitar el conflicto.

Nos pusimos a trabajar con los sindicatos, lentamente, con dificultades. Sólo nos detuvimos cuando estimamos que no podríamos lograr nada mejor por una y otra parte. Un despido es un desgarramiento humano, un traumatismo para los hombres que lo sufren, para los responsables de la decisión y de su ejecución y para todo el cuerpo social que resiente la amputación. Pero la realidad es que puede ser necesario.

Emmanuel de La Taille, en su emisión "*L'enjeu*" me planteó la pregunta:

*"¿Cómo puede usted tener un discurso humanista y despedir gente? ¿De qué empresa y de qué hombre estamos hablando?"*

La empresa no es un mito de crecimiento y de desarrollo perpetuos. Es una aventura de creación y de riesgo. La empresa no puede prometer lo que no es. No puede hacer creer o esperar lo que no es la realidad, no debe mantener una dependencia que impida al hombre ponerse de pie con vínculos de pertenencia ambiguos y malsanos.



Si se han de hacer todos los esfuerzos para preservar y respetar a la persona en toda circunstancia, el interés de la comunidad puede exigir que los vínculos de pertenencia se rompan, (aun cuando la persona no esté en cuestión): El hombre no se construye en la seguridad. Debe ser capaz de soportar la prueba y sobreponerse a ella. ¿Qué es la vida si no se arriesga?

Un despido precisa de diálogos y conversaciones. ¿Cómo ocurren? ¿Qué se discute allí? Hay ayudas posibles. ¿En qué consisten? Hay acompañamientos posibles. ¿Cómo son? Ni complacencia, ni angelismo, ni cinismo, es allí donde se sitúa la responsabilidad del jefe de empresa.

El momento era crítico, pero el accionista nos mantenía su confianza. Sólo quedaba el mercado internacional de las centrales, incierto, aleatorio. Era preciso afrontar la competencia internacional. Un mes después de los despidos, se presentó una oportunidad en el sur de China para la ampliación de una central. Había que hacer en siete meses motores que nunca habíamos hecho en menos de nueve meses. El precio no era bueno y por tratarse de un nuevo mercado, los riesgos eran desconocidos. Si no cumplíamos el plazo, perdíamos ese mercado. La puntualidad en el cumplimiento del plazo era una condición insoslayable e imperativa.

En el comité de dirección estimamos que el desafío era imposible y los riesgos demasiado grandes; no había que aceptarlo. Decidí que yo debía informar directamente al personal.

*“Buscamos pedidos, pero ésta es la realidad del mercado internacional -y no tenemos más mercados que éste- pero no estamos en condiciones de tomar este pedido porque no podemos cumplir con el plazo que exigen”.*

*-¿Por qué nos convoca para decirnos tal cosa?*

*-“Me comprometí a decirles siempre la verdad de la situación. Si tienen alguna idea, es el momento”.*

De nuevo se vio gran agitación en la casa. Tres días después el personal había organizado un referéndum. ¿Es posible que nos comprometamos a cumplir con el plazo? La respuesta es sí en un 80%. *“Espero que no se le ocurra firmar un contrato sobre estas bases”*, me objetó uno de los directores. *“Son precisamente estas bases las que me dan una confianza total”*.

Se produjo una movilización general, la fábrica entregó los motores con un adelanto de dos semanas y la central se recibió dentro de los plazos. La satisfacción del cliente era total, los motores excelentes. Pronto se recibieron nuevos pedidos. Nuevamente, después de una toma de conciencia de la realidad, el personal se había mostrado digno de la confianza que se le había otorgado. Pero lo que se había hecho en forma excepcional tendría que llegar a ser la regla, ya que era el nivel de exigencia del mercado internacional.

### **Hacia una nueva administración**

La primera fase de cambio había sido la liberación de energía: liberación de la palabra, de la iniciativa, quitar obstáculos entre los servicios y los niveles jerárquicos, aprendizaje del debate y descubrimiento de la complejidad y de la globalidad de los problemas, aprendizaje del trabajo en grupo, del enriquecimiento mutuo y puesta en marcha de una dinámica colectiva.

Los resultados habían sido rápidos, la recuperación financiera se había alcanzado gracias al trabajo de todos.

Pero lo esencial del resultado, sin duda, era sobre todo la con-

fianza que había recobrado el personal en sus capacidades de acción, la confianza recuperada por el accionista extrañado ante estos resultados, la confianza que se había ganado de parte de un cliente chino tan exigente como sorprendido con nuestro éxito.

Para muchos, el éxito se debía a excepcionales esfuerzos individuales. Cada uno sentía que para hacer que estos logros fueran durables y se consolidaran, para poder proyectar un verdadero desarrollo hacia lo internacional, se necesitaban cambios profundos. El management seguía siendo demasiado clásico, demasiado taylorista, demasiado rígido, a menudo demasiado autoritario. Faltaba todavía mejorar las conductas y volver a pensar los modelos de funcionamiento, la organización, el papel de la jerarquía, los oficios.

Robert Sarrazac había sido el hombre de la liberación. Decidimos contratar a otro consultor, Paul-Louis Madelenat, para que nos ayudara en esta fase de reconstrucción.

### **La producción - La transformación de la fábrica**

Haber fabricado motores en seis meses a toda velocidad estaba bien. Ahora había que hacerlo normalmente y en serie para rebajar los costos. Ayudados por nuestro consultor, se entabló un gran debate con todos los operarios sobre la posibilidad de aplicar las técnicas automotrices del justo-a-tiempo a nuestro tipo de productos.

Una vez más, todos se movilizaron. El accionista se comprometió a apoyar las inversiones importantes. Era la condición para poder penetrar el mercado internacional de manera rentable.

Se llamó en consulta a un experto externo. Quedó asombrado: *"En general, me dijo al cabo de unos días, nos reciben con gran*

*desconfianza, hasta con hostilidad. Aquí, los operarios nos llaman para pedir consejo sobre la reorganización de su sector de trabajo, nos piden constantemente que vayamos más rápido, nunca habíamos visto una cosa semejante”.*

Todas las máquinas se cambiaron de lugar, se reestructuró totalmente el circuito de producción sin que esto incidiera en los plazos de los pedidos pendientes. Toda la operación se llevó a cabo en un lapso breve, los objetivos fueron alcanzados o superados.

Porque el personal lo quería, porque había podido apropiarse del proyecto, porque comprendía sus desafíos, operamos con un máximo de eficacia. Una vez más la implementación de soluciones técnicas había seguido y no precedido al compromiso del personal.

No sólo la fábrica, sino la empresa toda tenía que adaptarse a las exigencias del mercado, todos los servicios estaban trabajando en ello: el servicio de compras, para transformar todos sus contratos en contratos de fidelidad con entregas llamadas “justo a tiempo”; la oficina de estudios para estandarizar al máximo sus planes y especificaciones. Y poco a poco, a costa de un trabajo muy serio, logramos ser competitivos en precios y plazos. Nuestros motores eran excelentes, el mercado internacional ya era accesible.

Todo esto conducía a revisar las formas usuales de funcionamiento, a repensar el papel de la jerarquía, a formar grupos que dispusieran de una autonomía suficiente que les permitiera reaccionar rápidamente ante cualquier incidente.

Se lanzó una gran operación “oficios”, que apuntaba a examinar en común y a redefinir las zonas de autonomía y desarrollo posibles de cada oficio. Por un lado el personal, por otro la jerarquía,



reflexionaban sobre los posibles avances. Luego, sesiones en común permitían definir los objetivos comunes. De tal modo, la autonomía, la responsabilidad, adquirían sentido en lo concreto del trabajo cotidiano; el papel de la jerarquía por consiguiente, se veía orientado hacia la asistencia a los operarios y la búsqueda de avances permanentes en el marco de los grupos de progreso inter-jerárquicos e inter-servicios.

### **La comunicación: los reporteros**

Todo esto exigía que la empresa dispusiera de una información global suficiente, para que cada cual pudiera situarse, entender la situación, los problemas, los desafíos, las apuestas.

La información se convierte en el oxígeno necesario para la vida y la comunicación es el sistema circulatorio que aporta este oxígeno a cada célula, eliminando la escoria. Cada uno dispone de una parte de esta información y a cada cual le falta una parte. Es este mercado de intercambio lo que había que organizar. La información vital es la que se va a buscar. Rara vez nos la entregan *a priori*.

Aconsejados por nuestro consultor, voluntarios benévolos propusieron formar un grupo de reporteros que, a condición de respetar una carta deontológica propuesta por ellos mismos, se encargaría de escuchar las necesidades y de ir a buscar las respuestas, de hacer funcionar ese mercado de la información declarado “bien común estratégico” en el cual cada uno es a la vez solicitante y proveedor.

Además de numerosos debates públicos, vieron la luz un diario interno y reportajes en video, con una particularidad: eran realizados por el personal y bajo su responsabilidad. Por supuesto, antes de su difusión, la dirección no ejercía ningún control sobre este material.

Un día, en el comité de dirección, tomamos la decisión de poner fin a la existencia de una pequeña filial creada para desarrollar en conjunto un producto nuevo, siendo insuficientes las perspectivas de mercado. Al final de la sesión, nos traen el último número del periódico de los reporteros: era un número especial sobre la filial en cuestión, elogiando sus méritos y realzando sus esperanzas para la empresa.

*“Ahora no podemos hacer la operación, no podemos desautorizar a los reporteros”*. Para algunos, la conclusión que se sobrentendía era: *“Esto sucede cuando no se controla la información”*.

- *“Pero todo lo que dice ese diario es verdad y está muy bien hecho. Sólo faltan los resultados de los estudios de mercado que acabamos de recibir y que ellos no conocen”*.

Esta fue una ocasión muy buena para comunicar nuestra decisión y explicarla. Decidimos hacer un anuncio inmediato, alabando la calidad de los artículos del periódico y explicando también que, desgraciadamente, a pesar de todos los esfuerzos realizados, el mercado era insuficiente y era preciso parar. Al día siguiente, los reporteros vienen a hablar conmigo: *“Ahora somos creíbles. Nuestros compañeros nos dicen: Es verdad que la dirección no controla sus informaciones”*.

Después de largos años, a pesar de un trabajo serio y del interés general por su acción, el papel de los reporteros, siempre sospechoso ya sea de simpatía o de agresividad, sigue siendo difícil. Lejos de ser desalentador, me parece más bien el signo de la autenticidad. Reveladores de la complejidad de los acontecimientos y de las opiniones, en un clima de libertad que debe protegerse, los reporteros deben aportar al grupo lo más necesario: la comprensión y la inteligencia de la realidad.



La actitud que tuvo con ellos el jefe de empresa decidió a la vez su supervivencia y su credibilidad. Ni complacencia, ni condena, tal es el signo esencial de la empresa, el signo que construye la confianza.

## **Los ejecutivos**

A partir de la asamblea de la empresa, los ejecutivos, enfrentados a un personal que adquiriría cierta autonomía, a la evolución del comité de dirección, a las reorganizaciones de los métodos de funcionamiento y a la exigencia de los resultados, vivían una desestabilización segura. Su tarea era especialmente difícil. Con la ayuda de nuestro nuevo consultor, se lanzó un gran programa de formación durante dos años, consistente en un seminario de unos diez días de duración para cada uno.

- Formación hacia la escucha, el diálogo, la comunicación, el trabajo en grupo.
- Reflexión sobre el papel de la jerarquía, papel de animación, de escucha, de asistencia, de información y comunicación, de formación, de entrenamiento para la autonomía y la responsabilidad.
- Entrenamiento en la gestión del tiempo y la conducción de las reuniones.

Todos estos seminarios concluían con un llamado a proposiciones de perfeccionamiento, solicitando esta vez el aporte específico de los ejecutivos y el compromiso en grupos, bautizados como “Talleres de progreso”.

Personalmente, yo clausuraba cada uno de los seminarios para escuchar problemas y propuestas.

Obviamente esta operación pesada no permitió resolver todos los

problemas, no se trataba de eso, pero contribuyó en gran medida a poner en marcha una dinámica y un funcionamiento que se fue generalizando poco a poco, para abordar todos los problemas de la empresa y dar origen, progresivamente, a un nuevo tipo de management, basado en la iniciativa, la autonomía y la responsabilidad.

### **La dirección**

Durante ese período, ejerció el poder nuestra dirección general tricéfala. Con Bernard Gauthier y Xavier Craplet, aseguramos la coherencia global durante ese período tan agitado, cuando nuestra existencia estaba en juego y nuestro porvenir indeterminado.

Sin duda gracias a nuestro pacto de origen, le sacamos partido a la complementariedad de nuestras competencias y de nuestros temperamentos. Es un deber para mí rendir homenaje a ambos compañeros por el trabajo considerable que desarrollaron en forma coherente con mis conceptos de management, a menudo perturbadores.

Con los directores de grandes funciones formábamos un comité directivo de una decena de miembros.

Desde el origen, por iniciativa de Robert de Sarrazac, habíamos creado un comité “escucha y desempeño” que reunía regularmente alrededor del comité directivo, a una veintena de ejecutivos renovables por tercio cada año, para debatir problemas mayores de la sociedad. Lugar de aprendizaje de una escucha mutua, de una búsqueda de visión o de conceptos compartidos, no cesó nunca de funcionar. Pero, nuevamente allí -como en el caso de los reporteros- el camino fue y sigue siendo difícil, debido a la fuerza de las diferencias culturales.



Entre una dirección que fácilmente se cree impugnada o amenazada y ejecutivos que temen ser adoctrinados; entre una verdad buscada en común y un “callarse” protector -siempre presente-, los debates oscilaban de un modo que a menudo resultaba frustrante. No obstante, cada año decidíamos juntos que debíamos continuar, lo que demuestra que lo positivo le gana a lo negativo.

Un diálogo confiado es una larga conquista siempre controvertida. El debate, incluso desordenado, fuente de progreso y de conocimiento recíproco, es siempre preferible a la barrera infranqueable que separa a los que saben, de aquellos que no saben ni sabrán jamás.

Este comité de escucha fue ciertamente un eslabón importante de esta evolución “todos juntos”, que tenía que derribar las barreras tanto horizontales como verticales y favorecer el advenimiento de una confianza mutua.

### **Yo mismo**

Desde un comienzo observaba las evoluciones, los resultados. A pesar de mi preocupación por un futuro incierto, cada día estaba más convencido de que -más allá de los acontecimientos- la calidad de los hombres y el valor constatado de los equipos eran la mejor garantía de un porvenir, bajo una forma u otra. Estaba consciente de las dinámicas que había contribuido a desencadenar, preocupado al ver las dificultades para que los ejecutivos adhirieran a ellas, inquieto por las nuevas formas de management. Captaba hasta qué punto éstas podían parecer revolucionarias especialmente, por ejemplo, cuando se ponía en tela de juicio el sacrosanto organigrama lineal, donde cada uno tiene que tener un sólo jefe, lo que sin embargo es el fundamento de la sumisión y la base del taylorismo más arcaico.

Lo que leía sobre el tema me desilusionaba. Se quería obtener resultados sin tomar riesgos, sin dejar de lado las seguridades, sin atreverse a llevar la confianza hasta el fin, sin creer en ella en definitiva. Siempre se pretendía encontrar herramientas o métodos para utilizar al hombre, aportándole algunas satisfacciones, pero sin atacar a las raíces. Por mi parte, yo estaba convencido de que, por el contrario, había que centrarse ante todo en el hombre, para estudiar con él enseguida las organizaciones o las herramientas que pudiera necesitar.

Decidí tomar un tiempo para formarme, para cuestionarme a mí mismo, para reflexionar sobre los problemas, encontrar una coherencia, una unidad, una vía que me permitiera aceptar el desafío de esa simbiosis hombre/empresa. Desafío de una empresa que dejaría de ser mecánica, con hombres condicionados como los perros de Pavlov, con una dialéctica de objetivos-resultados, primas-sanciones; sino una empresa que sacara su energía vital de sus hombres que la hacen crecer porque ella los ayuda a crecer.

Ahí estaba el verdadero desafío, la humanización de la empresa, lo único que podría devolverle su sentido.

Contraté un ciclo de formación con un organismo PRH, Personalidad y Relaciones Humanas, especializado en el crecimiento y el desarrollo personal. Descubrimientos apasionantes, primero sobre mí mismo y mis propios funcionamientos, pero también sobre los demás. Por primera vez escuchaba a ejecutivos que daban testimonio sobre sus verdaderas vivencias y descubría las realidades humanas que estaban en juego en las múltiples situaciones de la vida empresarial.

Lo viviente aparecía omnipresente, me atrevería a decir palpitante de verdad, en contrapunto con esa realidad aséptica tan fre-



cuenta en los comités directivos, los consejos administrativos, e incluso los cursos de management.

Ahora mis intuiciones se convertían en profundas convicciones.

Percibía al mismo tiempo que no había acomodo posible. La lógica mecánica sólo podía estar al servicio de la lógica biológica, y no a la inversa. Lo vivo es lo primero. Lo que está vivo puede engendrar lo mecánico que necesite o desee, pero lo mecánico no engendra vida. Está a su servicio.

Trabajé detenidamente sobre estos temas con Claude Rouyer, presidente de PRH y ex jefe de empresa, que me ayudó muchísimo y hoy día me acompaña en una asociación de formación para dirigentes.

Para conciliar estos estudios con mi fe cristiana, asistí también a algunos retiros, especialmente en la *Communauté de la Roche d'Or*, donde Florin Callerand y Roger Robert me ayudaron a redescubrir la presencia del Dios vivo, creando permanentemente en el corazón del hombre vivo.

También seguí una formación con una lectura moderna de ese libro esencial de la humanidad que es la Biblia, cuya enseñanza encontraría un lugar muy útil para humanizar nuestras formaciones en el management y donde Dios se manifiesta en el corazón de las realidades más duras de la historia del hombre.

Por otra parte, participé en las reflexiones de un grupo de presidentes animado por Robert Sarrazac. Con Jean Vaujany que, por su personalidad excepcional había creado numerosas organizaciones de dinamización global dentro del grupo Merlin Guérin, pudimos constatar que las energías liberadas eran iguales en todas partes y que en todas las situaciones las personas mostraban

las mismas aspiraciones y las mismas capacidades de compromiso y responsabilidad.

### **El sindicato**

También el sindicato se veía enfrentado a la necesidad de cambiar. Algunos delegados habían participado positivamente en la asamblea de empresa, pero ni la evolución de la empresa ni la del entorno los favorecían.

- *“¿Usted quiere que desaparezcamos?”* Respondí, en sustancia:

- *“De ningún modo, al contrario, los necesito más que nunca en la mutación que está en curso. Hay muchos acuerdos que serían negociables. Pero será preciso que ustedes también cambien, como todos nosotros, para abordar esta nueva fase, porque no tengo nada que ofrecerles, ni promesas de salarios ni garantías de empleo”.*

Allí también los bloqueos culturales eran graves. Sólo más adelante, después de la reorganización de la empresa, pudimos emprender verdaderas negociaciones, comenzando por un contrato de participación, ya que esta vez había que compartir ganancias. El sindicato fue evolucionando poco a poco hacia un sindicato de negociación y de proposición, sin perder toda su capacidad de oposición. De tal modo pudo conservar un papel muy importante, aunque difícil.

### **El cambio de accionista**

Cuando los pedidos de centrales eléctricas, debidos en gran medida a nuestros éxitos con el mercado chino, recién comenzaban a asegurar nuestra supervivencia, el grupo Sulzer decidió vender su actividad Diesel. Después de largas pe-



ripecias, se realizó la compra de dos grupos de astilleros navales europeos. Luego de examinar nuestra situación, nosotros también fuimos comprados con la misión del desarrollo mundial de los motores diesel estacionarios, es decir instalados en centrales eléctricas. Hubo que filializar la actividad, cortar ese cuerpo viviente que es la empresa, levantar muros en el seno de la fábrica y de las oficinas. Allí también, compartimos toda la información que poseíamos, las opciones y los riesgos de tal operación, la aceptación del cambio impuesto. El personal de los servicios comunes eligió por sí mismo a los que dejarían el grupo Sulzer para ingresar a la nueva entidad. No se me presentó ningún caso de litigio. Todo esto se hizo en pocos días. El personal daba prueba así de una madurez asombrosa, que me confirmaba el efecto conjugado de la información y de la confianza dentro de la libertad otorgada.

Después de la filialización y la venta de Diesel, el grupo Sulzer decidió rápidamente reverticalizar la sociedad restante por líneas de productos, que a su vez fueron filializadas.

La dirección general y el comité directivo tuvieron que dissociarse: cada uno de los directores se integraba a una u otra de estas nuevas sociedades. Esta difícil reestructuración se hizo con comprensión a pesar de las reducciones de efectivos necesarias y de los traspasos de actividades, con la precaución de conservar lo esencial y de lograr sociedades rentables, que es lo que son actualmente.

Cuando terminó esta reestructuración, abandoné el grupo Sulzer para asumir la presidencia de la nueva sociedad Diesel: New Sulzer Diesel France.

## **New Sulzer Diesel**

Con Diesel aún no se había ganado nada. Era imperativo recuperar rápidamente la cohesión del equipo de dirección recién constituido.

Con ayuda de nuestro consultor iniciamos, esta vez, seminarios regulares para definir entre nosotros nuestra visión, nuestros valores, nuestro proyecto común. Había que sobrevivir contando sólo con el mercado internacional, sin ninguna protección -el mercado protegido por financiamientos franceses privilegiados era muy insuficiente- y conquistar un lugar de primer plano para llegar a ser rentable. Era un desafío considerable, pero confiábamos en la herramienta que habíamos forjado y los primeros resultados fueron alentadores. Sólo nos faltaba volumen. El nuevo comité de dirección manifestaba gran dinamismo y Paul-Louis Madelenat propuso que se realizara, sin mi presencia, un seminario decisivo con ejercicio de imagen de espejo durante el cual cada uno, por turno, pudo escuchar cómo era percibido por cada uno de sus colegas y el grupo pudo percibir su grado de cohesión y de confianza.

Yo clausuré ese seminario, el ambiente era bastante entusiasta y se me propuso que aprovechara un intervalo durante el mes de mayo para hacer juntos un raid de tres días en la selva de la Guayana. ¿Por qué la Guayana? Me explicaron que tal expedición representaba las condiciones habituales de un comité de dirección: era difícil, pero no imposible, no era el riesgo por el riesgo, había riesgos pero se podía afrontarlos, no era una hazaña deportiva, lo que no habría tenido sentido, y era agotador para todo el mundo, ya que ninguno de nosotros conocía la selva ecuatorial.

Yo acepté sin dar aviso al accionista, pero tomando un excelente seguro que lo habría consolado de nuestra desaparición, y partimos sin prevenir a la empresa por temor a vernos obligados a renunciar. Cada uno se las arreglaba con su familia.

Se trataba de aterrizar con dos aviones de turismo sobre una antigua pista militar en el corazón mismo de la selva de la Guayana: había que tratar de llegar, a través de la selva, a una cascada que estaba a unos veinte kilómetros de marcha. El objetivo tenía que ser alcanzado por la totalidad del grupo, diez personas, y con auto-organización total, puesto que yo ya no tenía poderes.

Era la estación de las lluvias y sólo podíamos dormir en hamacas colgadas de los árboles bajo toldos de plástico. No teníamos cargadores, sólo contábamos con la asistencia de un médico del hospital de Cayena y con un guía especializado que sólo debían intervenir (por ejemplo, consejos) a pedido nuestro. Ningún contacto por radio era posible. Todo esto (la comida se reducía a raciones militares) era más barato que un seminario de igual duración en la región parisina; y de tres días y medio sólo perdíamos media jornada del tiempo de trabajo.

La experiencia fue instructiva en cuanto a nuestra capacidad para soportarnos en un ambiente exigido, para organizarnos, para ayudarnos mutuamente, para enfrentar los riesgos. Prueba reveladora de los temperamentos de cada cual y de nuestros funcionamientos de grupo. Prueba de resistencia de nuestra cohesión frente al cansancio y a los miedos admitidos y no revelados.

De tal modo pudimos demostrar y confirmar que un grupo es irresponsable. Yo había tenido que aceptar la decisión unánime de organizarnos en forma colegiada por decisión de la mayoría. Eso nos condujo a tomar, una tarde, en un hermoso impulso de unanimidad, una decisión cuyos riesgos no habíamos medido del

todo y que pudo terminar mal. Sin embargo, unos instantes de reflexión habrían bastado para tomar medidas que permitieran evitar los peligros incurridos. El *debriefing* posterior, animado por nuestro consultor fue severo: éramos nulos. Ante una decisión tomada en vistas a alcanzar el objetivo, ninguno de nosotros se había atrevido a hablar de riesgo; nuestro guía no había podido hablar porque ni siquiera lo habíamos interrogado. No tuvimos más remedio que reconocer que esta situación se producía con frecuencia en el comité de dirección, sobre todo cuando se trataba de firmar un contrato riesgoso que cada uno deseaba tomar.

Había sido necesario viajar a la Guayana para descubrir que un grupo no por ser unánime tiene razón y que puede llegar a ser la mejor coartada para la irresponsabilidad.

Volvimos sanos y salvos a Cayena. Reunidos alrededor de una hermosa piscina, el grupo me propuso entonces hacerme mi propia “imagen de espejo” diciéndome lo que pensaba de mí. Y en esta ocasión no hubo escapatoria posible.

Habíamos llegado así al final de nuestra prueba de la verdad. El grupo había atravesado el “horno”, como decía Paul-Louis Madelenat, que le permitiría convertirse en un equipo eficiente.

A la vuelta la casa no nos recibió en forma calurosa. Los ejecutivos nos hicieron amargos reproches, acusándonos de haber jugado solos y a escondidas. Nuestro esfuerzo de unidad nos había separado de ellos, revelando que en management todo es ambiguo y que todo es cuestión de equilibrio entre objetivos contradictorios.

### **La expansión**

Sea como sea, el equipo de dirección estaba consolidado, la directiva del personal estaba comprometida, la herramienta



de trabajo era efectiva, nuestros plazos y nuestros precios eran competitivos, los motores excelentes. El desarrollo fue espectacular.

Solamente a China, después de los dos primeros motores de 1987, le habíamos vendido cerca de doscientos motores en cinco años. La fábrica había producido, sin tener jamás un día de atraso, hasta tres veces su capacidad nominal definida por los expertos del justo-a-tiempo. Cuando los hombres quieren...

Un grupo de obreros me había detenido un día en la fábrica para decirme:

“Le van a decir que atrase la toma de pedidos... ¡tome todos los que pueda, haremos los motores de todos modos!”

Y pudimos recontratar más de lo que habíamos derrochado.

### **El management por proyecto**

El contrato masivo, 25% de personal suplementario en un año, nos planteaba el problema de la integración de los nuevos. Los recién llegados se sorprendían con el clima de apertura y de acogida, pero se sentían desorientados con nuestros métodos de trabajo que habían llegado a ser muy informales, mucho más relacionales (de persona a persona) que estructurales.

El comité de dirección me pidió entonces que redactara una nota sobre nuestros principios de management, lo que no había querido hacer nunca, temiendo que lo escrito dejara fija una situación en plena evolución. La redacté del modo más abierto posible en términos más de visión que de reglamento. Era preciso que los principios que habían asegurado el éxito de la asamblea de empresa de 1984 estuvieran presentes en el funcionamiento habitual de la empresa.

Con esta base, definimos en comité de dirección, durante varios seminarios, una estructura de funcionamiento por proyecto:

- Búsqueda continua de la realidad de la situación por medio de debates regulares organizados por iniciativa o a pedido de todos y abiertos a todos, estando la dirección a la par con los otros actores de la empresa, personas o servicios.
- Llamado permanente a todos, a proponer proyectos de perfeccionamiento o de cambios, formando un stock en “reservorios” de proyectos constituidos a nivel de la sociedad (o de los servicios).
- Elección de proyectos seleccionados por el comité de dirección (o el jefe de servicio) que así desempeña su papel estratégico y asigna los medios.
- Constitución, para cada proyecto, de un grupo inter-servicios e inter-jerárquico, compuesto por voluntarios, que sin pasar por el comité de dirección (cuyo papel en esta etapa se limita a un encuadre eventual mínimo del proyecto) puede apropiarse del proyecto, enriquecerlo, examinar los posibles bloqueos, buscar los posibles consensos y finalmente hacer proposiciones al comité de dirección.
- Deliberación del comité de dirección en conocimiento pleno de las expectativas de la sociedad y de los problemas derivados del proyecto y decisión basada en las propuestas que se le han hecho, eventualmente transformadas o enriquecidas, sobre la solución elegida.
- Nombramiento de un segundo grupo de trabajo, esta vez formado por expertos, con incorporación eventual de expertos externos, para realizar el proyecto en conformidad al cuaderno de encargos así definido y a las reglas del arte.



Durante este proceso en el cual cada uno tiene su lugar y su papel, se nombra un responsable en cada grupo, grupo de proposición, grupo de expertos, para evitar así que se reproduzca nuestra experiencia de la Guayana.

Bastaba entonces con decir que todo es proyecto, realización de un negocio como proyecto de progreso o de cambio, para que este esquema definiera por sí mismo el funcionamiento de la empresa y el papel de cada uno, incluyendo los de la dirección y de los ejecutivos.

Este esquema de funcionamiento está en la base del manual de calidad. En esta ocasión habíamos llegado hasta el fin de nuestra gestión, se habían necesitado casi diez años de evolución previa de las mentalidades y de los comportamientos y de múltiples iniciativas, éxitos, fracasos, para llegar hasta allí. Sin embargo, la práctica cotidiana aún está lejos de haberse adquirido, tales cambios exigen tiempo.

### **La confianza del cliente**

Tanto con nuestros clientes chinos como con el personal, habíamos apostado a la confianza y se nos pagó bien. Alentados por ese clima de compañerismo, un día aceptamos la solicitud de un cliente de enviar todo el material de una central sin que se hubiera abierto previamente la carta de crédito. La anécdota dio la vuelta por toda la provincia. El presidente del organismo bancario chino que financiaba a muchos de nuestros clientes nos visitó en Francia. Me dijo:

*“Todos sus clientes están sumamente satisfechos y nunca ha tenido un sólo día de atraso. Ustedes son un caso único entre las sociedades europeas. Su personal en terreno tiene una conducta ejemplar y por eso deseaba conocerlo. ¿Cómo lo hace?”*

- *Tratamos de basar nuestro management en la confianza y en todos los servicios cada uno se siente responsable.*

- *“¿Podría usted venir a explicar esto en China al personal de mi banco?”*

Tres meses después fui a visitarlo. Me acoge calurosamente y me anuncia que ha convocado a todo el personal del banco para escucharme durante una tarde entera. Por la noche, al terminar la cena de clausura, me dice que ha dado instrucciones para financiar exclusivamente las centrales eléctricas pedidas a Sulzer. El director comercial que me acompaña aprecia el gesto.

A raíz de lo ocurrido en la plaza Tienanmen, cuando se estaba organizando la repatriación de los franceses, yo no sabía qué hacer, numerosos talleres estaban en actividad y los plazos seguían siendo críticos. Finalmente decidí encontrarme con nuestros clientes en el lugar. Recepción amistosa. No se mencionó Tienanmen. Simplemente les comuniqué mi preocupación por nuestro personal. No recibí respuesta alguna, pero cuando llegué de vuelta a Francia, los jefes de los talleres me informaron que, poco después de mi partida, habían recibido la visita de autoridades superiores en el terreno mismo de los talleres, que les aseguraron su protección personal. Y se quedaron.

### **Lo importante y lo esencial**

Después de una jornada en China, tomando té con el alcalde de una gran ciudad al caer la noche, me dijo:

- *“¿Usted gana mucho dinero con nosotros?”*

- *Sí, afortunadamente.*

- *“Está bien, pero creo que para usted debe ser más importante participar en el desarrollo del mundo...”*



## El éxito

Después de China fueron las Filipinas: veintiún motores en un solo contrato para la alimentación de Manila: luego Australia, para equipar una mina en el corazón del desierto; la cifra de negocios y los resultados se fueron al cielo con un crecimiento que llegó a ser exponencial.

Así, habíamos cambiado de producto, cambiado de mercado, cambiado de accionista y cambiado nuestras pérdidas en utilidades. A iniciativa del personal lo festejamos debidamente.

Pero nadie tiene la impresión de haber llegado. El trabajo es intenso y el deseo de avanzar es igualmente fuerte. Los Talleres de progreso se multiplican. Así se confirma que no es la crisis la que suscita el compromiso de las personas, sino el deseo siempre presente de llenar la brecha entre el sueño y la realidad, apenas sea posible.

Grupos de proyectos trabajando sobre la autonomía de las personas, sobre su responsabilidad, oficio por oficio, persona por persona. ¿Hasta dónde llegar? ¿Como hacer que la organización evolucione? Recientemente un taller propuso tomar su autonomía en base a un contrato negociado con la dirección. La experiencia está en curso y parece evidente que se entreaire un replanteo del vínculo salarial.

Recientemente, me tocó recibir tres meses después de haber sido contratado -es sistemático- a un técnico de cuarenta años, con buena experiencia profesional, un hombre tranquilo, que provenía de un grupo grande.

- *“Cómo le va?”*

- *Bien, me recibieron bien, me siento bien”*. Y después de un silencio, dice:

- *“Lo revolucionario aquí... es que la gente se interesa en lo que pienso”*.

- *Es natural. ¿No era así en su trabajo anterior?*

- *“Había buena convivencia, vida social, nos trataban bien. Pero después de haber estado aquí, me he dado cuenta de que nadie se interesó nunca en lo que yo pensaba, sino solamente en lo que hacía”*.

- *Pero ¿cómo puede decir eso?*

- *“Desde que estoy aquí, me ha pasado ya varias veces, que durante una reunión, alguien se vuelva hacia mí para decirme: ‘Y a tí, que te parece?’ Nunca me habían hecho esa pregunta antes.”*

Otros grupos, por supuesto, han iniciado reflexiones estratégicas sobre la evolución del producto, del oficio, del mercado. Así, ha sido posible lanzar grandes programas de investigación y de desarrollo. Otros trabajan en los medios y los procesos, en la apertura a las culturas internacionales, etc. La empresa es un gran taller de progreso permanente donde cada cual puede proponer y participar a pesar de la carga de trabajo.

Y es muy necesario, porque ya, después del buen tiempo el cielo se oscurece. *“Detrás de una montaña, siempre hay otra montaña”* (Proverbio chino). El mercado marca una pausa, la competencia se aviva, el futuro es imprevisible. Es el mundo aleatorio de la complejidad. Hay que iniciar una nueva etapa, adaptada a la nueva forma de un mercado que se ha convertido en financiero, después de haber sido el de las grandes empresas públicas. Estas evoluciones llaman a nuevas transformaciones que ya no me toca conducir. Para mí, la historia se detiene allí. Con mis sesenta y siete años, ha llegado la hora de delegar. Es la ley de la vida, es esencial para ceder el paso a las innovaciones. Mi sucesor, Michel



Kohler, ya estaba ahí en 1984, a mi llegada. Ha contribuido en gran medida al éxito de esta etapa que termina. A él le corresponde ahora conducir la siguiente como él lo entiende, a su modo. Porque se trata mucho más de avanzar que de perpetuar.

## **TRES PREGUNTAS A MANERA DE EPÍLOGO**

Esta historia, como todas las historias, puede dar lugar a distintas lecturas, puesto que la realidad mezcla hombres y acontecimientos de un modo inextricable, complejo, irreductible a toda síntesis.

Calidad de los productos, competencia y trabajo de los hombres, perseverancia del accionista, sobresalto frente a los peligros, sonrisa de la fortuna, en fin, todo es cierto. Y el éxito nunca llega.

Sea, pero también es cierto que durante diez años, un compromiso colectivo excepcional perduró y se desarrolló, permitiendo aceptar los desafíos, hacer posibles acciones razonablemente inaccesibles, evitar rupturas en los momentos decisivos.

La energía que tan frecuentemente había conocido al servicio de las luchas internas destructivas se había orientado ahora en forma positiva; energía vital de hombres y mujeres, actores y responsables de su destino, juntos. Resultado éste, no de una nueva receta milagrosa, sino de cambios profundos de actitudes y de conductas nunca adquiridos, siempre cuestionados, pruebas de la verdad frente a los demás y frente a sí mismo.

El funcionamiento racional, seguro, mecánico, organizado, controlado, había cedido el paso a la lógica de lo viviente, la lógica del deseo de hacer, del entusiasmo, de la pasión, pero también de lo imprevisto, de lo caótico, de la duda, de las interrogaciones, del temor.

¿Puede ser compatible la energía de lo irracional con la solidez de lo racional?

¿Será razonable decir toda la verdad para desencadenar reacciones y compromisos? Porque, en fin, hay verdades que no son oportunas, pero una verdad truncada, aunque sea levemente, ¿no es ya un principio de manipulación? La mentira no está lejos, y rompe los compromisos por mucho tiempo.

Esta confianza que nace y se nutre de reciprocidad, ¿no será una locura? Sin embargo, es con esa mirada que el otro puede construirse. Y la desconfianza, por mínima que sea, es destructiva.

Permitir la apropiación que engendra la motivación, es aceptar despojarse. ¿Es aceptable, es siquiera normal que el que es responsable del poder abandone así su poder, abandone su ejercicio, aunque sea en parte? Es tan agradable el poder....

Respetar la palabra y el pensamiento del otro, dejarle ese espacio de libertad que le permitirá ejercer sus talentos y su responsabilidad, desarrollar su juicio, es harto difícil cuando uno se siente dueño de la verdad. Es muy reconfortante creer que uno sabe. Un jefe de empresa me decía: *“Lo que más me cuesta es callarme cuando conozco la solución...”*

Dar la autonomía, la libertad que va a permitir el crecimiento personal, ¿no será correr el riesgo del error, del accidente, de la incoherencia? Romper el orden que fija, que impide avanzar, dejar que se establezca y perdure un desorden caótico de donde pueda brotar la vida, ¿podrá ser aceptable?

Estas preguntas no son como los problemas técnicos que admiten soluciones, son interrogantes que no se cierran, son llamados, ventanas siempre abiertas hacia un futuro mejor. Las respuestas están en cada uno de nosotros. Dependen de lo que somos, de lo

que pensamos de nosotros mismos y de los otros, de nuestra visión de la sociedad y del mundo, de nuestra solidez interior, de nuestras convicciones, pero también de nuestras limitaciones y de nuestros temores.

Tratar de responderlas, es aceptar ponerse en tela de juicio y avanzar, es una caminata individual y colectiva donde cada paso seguro, cada etapa alcanzada, es un nuevo punto de partida.

Estas preguntas y reflexiones fueron las nuestras desde el día siguiente al big-bang que había constituido la asamblea empresarial. El testimonio que he querido dar es el de nuestro propio caminar, para rendir un merecido homenaje a todos los partícipes y actores, pero también para contribuir, aunque sea modestamente, a una evolución que me parece a la vez deseable e ineludible.

Los desafíos son considerables para la empresa, el hombre y toda la sociedad. Si este testimonio puede ayudar a arriesgarse a confiar, este libro habrá cumplido su objetivo.

El siglo veinte habrá presenciado el triunfo de lo racional y de la empresa mecanizada, el siglo veintiuno tal vez pueda ver el de la empresa humanizada. Sería una buena nueva.

# UNA HISTORIA PORTADORA DE SENTIDO

POR VINCENT LENHARDT

## Capítulo 1 : Las palancas de la confianza

|  |    |
|--|----|
| Importancia del papel de dirigente         | 67 |
| Crear la confianza                         | 72 |
| Visiones y estrategias                     | 76 |
| Proceso de acompañamiento                  | 81 |
| Los estadios de la autonomía               | 85 |
| La ayuda externa: papel de los consultores | 90 |

## Capítulo 2: Lo esencial en el corazón de lo importante

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Reflexiones sobre la identidad        | 94  |
| El complejo de la langosta            | 96  |
| Los nueve niveles de sentido          | 97  |
| La ambigüedad gerencial               | 100 |
| Vida personal, vida profesional       | 101 |
| Ni angelismo, ni barbarie, ni tiranía | 102 |
| La columna vertebral del sentido      | 104 |
| A manera de epílogo.                  | 114 |





## LAS PALANCAS DE LA CONFIANZA

### La importancia del papel del dirigente

La primera reflexión que surge de la experiencia de Bertrand Martin es el papel primordial que juega el dirigente. En este sentido, revisaremos varios aspectos, a saber, la voluntad política, la madurez gerencial y la coherencia de los desafíos organizacionales y personales.

### Primer aspecto: necesidad de una voluntad política claramente vivida y fuertemente expresada.

Tal voluntad política es la condición esencial del éxito de la operación. Supone, de parte del dirigente, una resolución sin tregua que tranquiliza, que define una intención clara, un “querer” que va a hacer que el dirigente sea “portador de sentido”

Esto significa que debe mostrar el rumbo con una determinación que supere todas las dudas, las incertidumbres, las ambivalencias. Se trata de permitir al conjunto de equipos que constituyen la empresa que se descubran y reencuentren lo que se llama una combinación de la Protección la Permisividad y la Potencia<sup>1</sup>. Se trata aquí de un concepto que los analistas transaccionales<sup>2</sup> conocen muy bien y que se va a articular alrededor de estos tres polos. Se entiende por Protección todas las intervenciones que definen las reglas del juego, los valores que se van a establecer (confianza, transparencia, lenguaje de la verdad, respeto a las personas, voluntad de animar, consideración con el prójimo, escucha...). Esta Protección garantiza que en caso de dificultad o de error, la perso-

---

<sup>1</sup> Estos términos llevan mayúscula porque son conceptos específicos del análisis transaccional.

<sup>2</sup> El análisis transaccional es de partida una teoría psiquiátrica social y relacional desarrollada por Eric Berne hacia el final de los años 1950 en campos como la educación, el consejo social y pastoral y el management. La metáfora de *La Bella durmiente del bosque* también la utilizan Hartman y Narboe en la revista *Actualités en analyse transactionnelle*.



na encontrará apoyo, de acuerdo con una regla del juego claramente definida; que el dirigente ha puesto barreras, ha definido hasta dónde se puede llegar, protegiendo así al equipo, tanto de peligros que vienen de fuera como de sus propias debilidades internas.

Es sabido que no se puede hacer montañismo sin cuerdas y material para evitar accidentes; del mismo modo, en la empresa, la toma de riesgo necesaria para el cambio debe estar “asegurada”, “protegida”.

Si bien la Protección se relaciona más bien con el poder de decir no y de prevenir los riesgos, la Permisividad consiste más bien en el poder de decir sí, lo que supone de parte de los protagonistas -y sobre todo del dirigente- una actitud de “Padre nutricio” que sostiene, alienta, pone calor, crea confianza, provoca en la gente el “efecto Pígalión”: las personas encuentran en la mirada de su dirigente el ojo del entrenador sobre el campeón y, valorizadas de tal modo, recuperan la confianza en sí mismas.

La conjugación de estos dos ejes, Protección y Permisividad, permite liberar la Potencia, es decir la energía de los individuos y de los equipos. Protegidos y alentados, los seres humanos van a poder liberar y poner en marcha su energía potencial, tal como una planta apoyada sobre un tutor. Bien cuidada y regada, podrá desarrollarse plenamente.

En el análisis transaccional, se evoca a menudo la metáfora de la “Bella durmiente del bosque”:

*“La Bella hilaba con una rueca cuya punta había sido untada con un veneno mortal sin que ella lo supiera. Se pincha y el veneno empieza a dirigirse hacia el corazón de la Bella. Afortunadamente surge una hada buena que la adormece, deteniendo así mágicamente el efecto del veneno. Yace in-*

*animada, cataléptica, a la orilla del camino. Pasa por allí el Príncipe Encantado, que subyugado por la hermosura de la Bella no puede resistirse y la besa: lo que despierta a la Bella. El veneno sigue su camino y mata a la bella, ante la desesperación del Príncipe Encantado que no se imaginaba que su gesto de amor fuera a producir un efecto mortal”.*

Muchos formadores, consultores, agentes del cambio, dirigentes, asumen el papel de Príncipe Encantado y llevan a los individuos o a las organizaciones a vivir experiencias aparentemente deseables con resultados más o menos fatales. Se invita a las personas a expresarse y luego se las sanciona, etc.

¡No! Cuidado: no debe haber Permisividad sin previa Protección.

Otro aspecto de esta voluntad política es asegurar la continuidad en el tiempo. Uno de los grandes peligros en las instancias de cambio es el del dirigente que practica discursos encantadores pero no mantiene en el transcurso de los meses una actitud constante. O si no, ocupado en otro lugar, le da la espalda al terreno donde sembró, es decir, cuando los problemas se ponen por fin sobre la mesa y el dirigente no ha medido las consecuencias de su invitación a abordarlos, se retracta, provocando una vuelta atrás que puede ser fatal. Las personas que se dejaron engañar una vez, que tomaron el riesgo de exponerse y encaminarse, no lo harán por segunda vez si descubren, en el instante en que muestran sus puntos débiles, cuando se abordan los problemas, que se están buscando culpables y no soluciones.

### **Segundo aspecto del papel del dirigente: su competencia compleja.**

El dirigente deberá ser competente en el oficio que desempeña la empresa, es decir conocer las técnicas de base, la integración de



los oficios que le permiten producir el valor agregado propio de la empresa, del oficio industrial o del oficio de servicio.

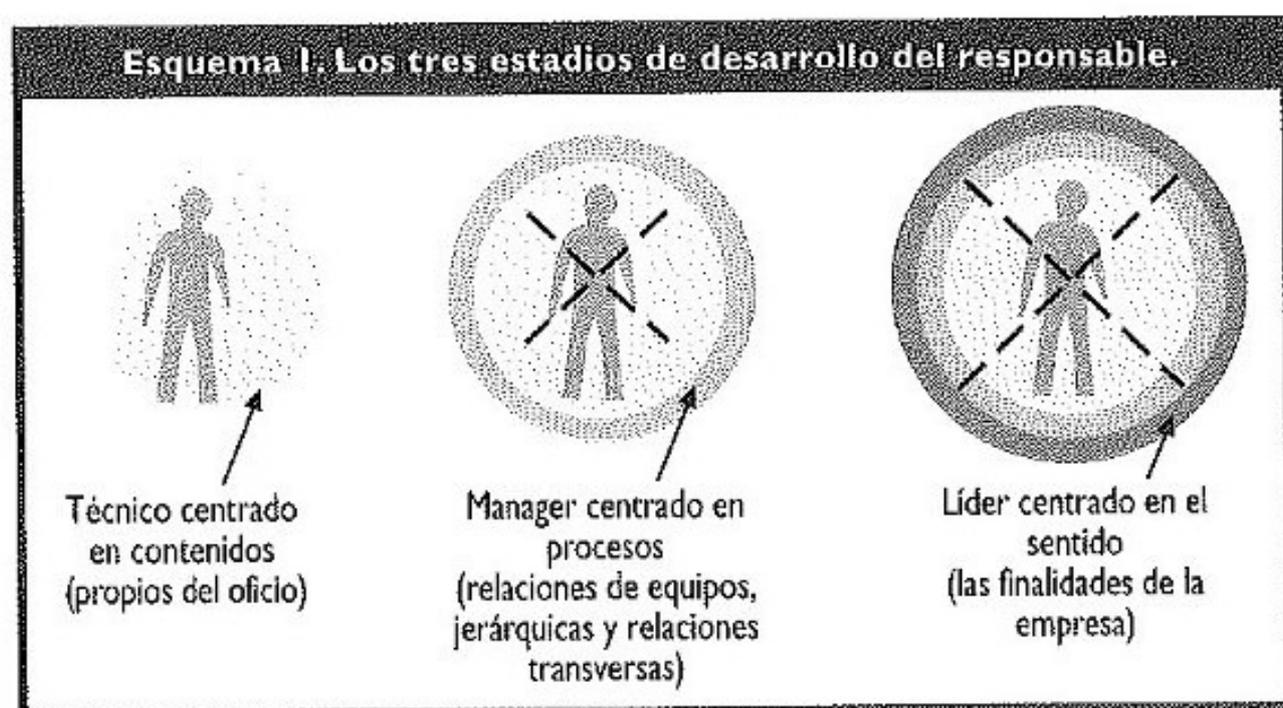
En otro nivel, es preciso que sea el gerente del proceso de management, es decir animar a los hombres, lograr que los equipos se comuniquen entre sí, asegurar interfases tanto internas como externas, hacer que “la cosa camine”, que la gente se sienta motivada, que los sistemas de management estén integrados y sean coherentes entre el proyecto de empresa, la formación, el sistema de decisión y el proceso jerárquico, el proceso transversal, etc. por lo tanto tiene que ser un “manager”.

En tercer lugar, debe afirmar su papel como “líder”, en el sentido del que asegura la perdurabilidad de la empresa y que por lo tanto está centrado sobre su estrategia, especialmente sobre las interfases externas y la realidad de su gestión. Es preciso, entonces, que la empresa sea rentable. El dirigente debe ser capaz de desempeñar papeles desagradables es decir, eventualmente “podar”, “desgrasar”; tiene que definir las grandes orientaciones y cuidar de que los miembros de la empresa acepten estas grandes orientaciones, aunque él no haya sido el único que las haya definido.

Como se observa en el esquema nº 1, es a la vez un técnico responsable del contenido, un manager responsable del proceso y un líder, responsable del sentido, de las orientaciones, de los valores y de la perduración de la empresa. La combinación de estas tres funciones no deja de tener contradicciones, complejidades, situaciones dolorosas y problemas de identidad para el dirigente. Podríamos evocar la metáfora del cine, en que el técnico sería la vedette, el manager sería el director de escena y el líder sería el productor. Son oficios diferentes que suponen una gimnasia y discursos a veces contradictorios. El dirigente arriesga ser mal interpretado cuando pasa de un papel a otro.

Es preciso a la vez dinamizar el equipo, darle confianza y, ocasionalmente, eliminar a algunos de sus miembros. ¿Cómo puedo crear solidaridad cuando simultáneamente se vive una dinámica de exclusión? ¿Cómo presentarme como el que toma decisiones en el campo técnico si me apoyo en expertos mucho más versados que yo? Todas éstas son ambigüedades difíciles de manejar con respecto a sí mismo y a la comunicación con los demás.

En el caso de Bertrand Martin, es obvio que su experiencia industrial, vivida en empresas importantes y de técnicas tan diferentes como los arsenales, la construcción naval y la dirección de refinerías, le había dado esta experiencia de cambio y la de complejos problemas técnicos, humanos, sindicales, comerciales, una madurez gerencial necesaria para afrontar una crisis de tal complejidad.



**Tercer aspecto: se necesita una conjunción y tal vez incluso una sinergia, entre los desafíos y la problemática de la empresa y los desafíos personales del o de los dirigentes.**

En esta circunstancia, afrontar una crisis como la de Sulzer supone una entrega individual del dirigente, tanto personal como profesional, que le permita aportar la energía que exige la situación.

Cuando Bertrand Martin tenía cincuenta y cinco años, después de un itinerario profesional rico y variado, este llamado y esta propuesta de recuperar a Sulzer coincidió con un profundo deseo personal de aceptar un desafío mayor en un período de su vida en que podría haberse dado el lujo de terminar tranquilamente su carrera industrial.

Dada su personalidad, no fue así. Las luchas pasadas, donde había trabajado con actores sindicales y políticos, sobre todo en los astilleros navales, le habían enseñado a combatir. Esta vez el desafío era grande pero estaba dentro de la medida de su experiencia. Había que “ponerse”. Así se produjo una conjunción entre dos grandes tareas: un desafío organizacional y un desafío personal.

La conjunción de estos dos factores: voluntad política del dirigente, madurez suficiente, desafío personal, nos parecen componentes indispensables.

### **Crear la confianza**

En el coaching de equipos de dirección o de equipos operacionales, me ha tocado vivir experiencias que siempre convergen hacia el hecho cierto de que se necesita un mínimo de confianza para superar las crisis, o para que las personas puedan invertir y superarse cuando se presentan instancias de cambio mayor. Lo que me parece muy significativo en el enfoque de Bertrand Martin, es que haya usado desde el principio un lenguaje de verdad, un lenguaje de realismo que subrayó y expresó con claridad lo grave de la situación.

Esto se reiteró en las distintas etapas; en el hecho de que, por ejemplo, en ningún momento se trató de dorar la píldora, sea en el plano técnico, financiero, comercial o sindical, en los proble-

mas de despidos, o en el desafío que representaba el paso de producción de nueve meses a siete meses, etc.

Ocurría lo mismo con la libertad de reunirse, de discutir, de abordar cualquier tema. Ninguno era tabú, ya se tratara de personas, de salarios, de problemas de productividad, etc. La libertad de filmar o de elaborar periódicos de la empresa no daba lugar a ningún tipo de censura. El hecho de que los desafíos se plantearan claramente era la oportunidad que tenían las personas de responsabilizarse. Y tras ese lenguaje de verdad, se reafirmaban constantemente mensajes de confianza en la capacidad de la gente para ser realistas, responsables, para motivarse y comprometerse personalmente.

La voluntad política y el realismo contribuían a situar a los distintos actores de la empresa en una relación de paridad.

Ante esto, se hacía a menudo la siguiente objeción a Bertrand Martin: *“Sí, pero es solamente la situación de crisis la que permite este tipo de recuperación. ¿Hubiera usted podido actuar así en una situación normal y con un equipo que está funcionando correctamente?”*

Bertrand Martin opone a esta interrogante la posición ilustrada en el esquema nº 2. Va a presentar la empresa en crisis, la empresa en marcha y la empresa potencial aduciendo que el nivel de energía está siempre muy lejos del potencial que pueden realizar los equipos entre sí.

Lo que importa es más bien identificar el nivel de desempeño (performance) o de contra-desempeño (contra-performance) en que se encuentran las personas y lograr que la gente tome conciencia de la diferencia entre su nivel actual y su nivel potencial. Es importante crear en la perspectiva de la empresa potencial un



reencantamiento y un sueño. El hecho de crear este espacio de lo posible, abre un espacio de palabra, de motivación, de “empowerment”<sup>3</sup> a los actores de la organización.

La única ventaja de la crisis es el hecho de radicalizar el discurso y el posicionamiento de las personas; es un poco como lo que pasa cuando alguien se hunde en una piscina, el hecho de tocar fondo le permite dar un golpe de talón para subir a la superficie más pronto. Esta perspectiva parte de la creencia que, la mayoría de las veces, ni la técnica ni los procedimientos metodológicos son las fuentes principales de productividad, sino más bien la confianza y el alza de energía resultante. Cuando los actores se sienten “empowered”, sienten que se confía en ellos, que se está a su disposición para ayudarlos a movilizar sus propios recursos, su propia motivación, entonces dan lo mejor de ellos mismos.

Esta actitud del dirigente, o del agente de cambio, consiste en engendrar una dinámica de creatividad, de solucionar problemas, de comunicación entre las personas, de satisfacción por el trabajo en equipo, cuya rentabilidad es superior a las metodologías y a las técnicas tomadas de fuera.

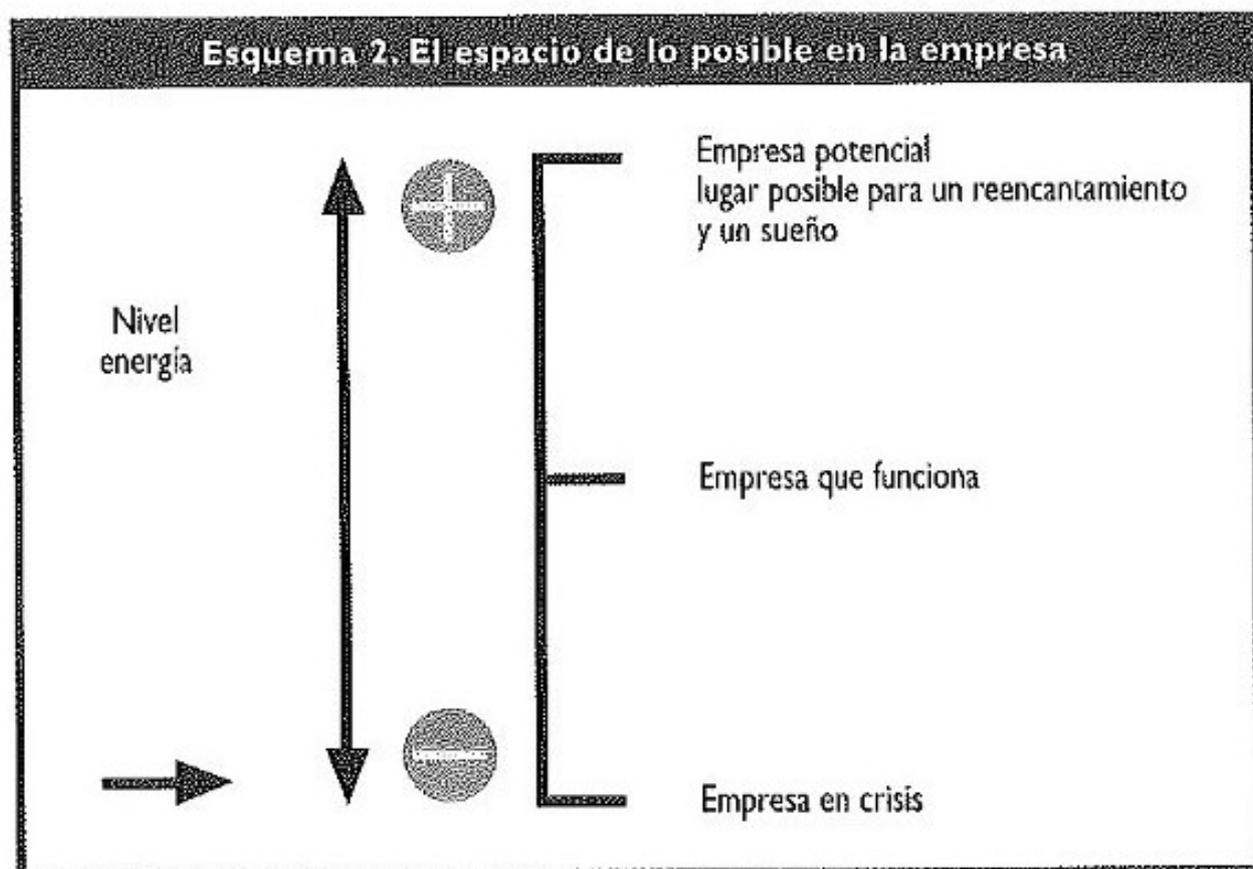
Recordemos la frase de Saint-Exupéry: *“Entrégueles la construcción de una torre, y los convertirá en hermanos”*.

Tercer aspecto de esta confianza: se entrega un espacio a los demás. Frecuentemente la dirección cree que el personal no quiere, en tanto que el personal estima que no puede. El hecho de establecer la confianza crea una relación y un espacio que permiten el surgimiento de la voluntad y de la creación personal. François Varillon, creo que citando a Hölderlin, decía que Dios creaba a los hombres como el mar creaba los continentes, es decir retirándose.

---

<sup>3</sup> El término anglosajón «empowerment», difícil de traducir, expresa un proceso por el cual se pone a las personas «en potencia», donde se crean las condiciones para que emerja su potencial.

Esquema 2. El espacio de lo posible en la empresa



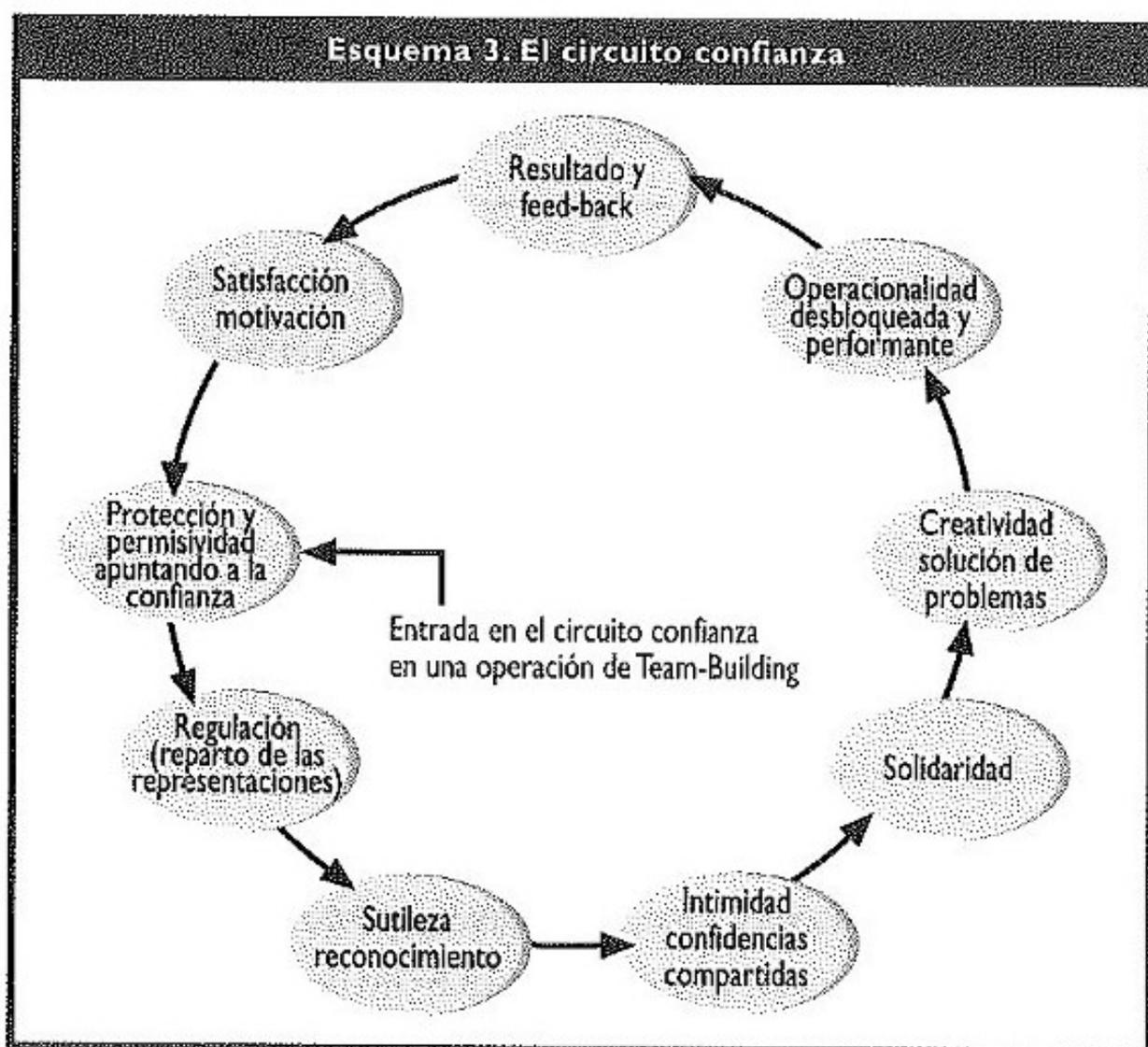
Ciertamente el management sale ganando al no tener demasiadas ideas, incluso al desconfiar de las ideas, porque el hecho de tener ideas en vez de los otros, equivale a impedir que los demás las tengan. Desgraciadamente, invitar a la gente a tener ideas resulta a menudo paradójico, porque el dirigente tiene una marcada tendencia a recuperar las ideas de los demás para apropiárselas.

Me impactó mucho un aspecto de la actitud de Bertrand Martin: *“Llamar antes que imponer. Escuchar en vez de hablar.”*

Es una actitud que se inscribe en el tiempo y en una cadena de micro-comportamientos que, a nuestro parecer, fue la segunda condición fundamental que permitió el éxito de esa experiencia.

Consistirá en abrir libertades, en establecer protecciones (las ideas propuestas serán adoptadas y realizadas después de un examen, pero con una verdadera preocupación por la continuidad, sin lo cual los actores se sentirían desalentados), confiando en la energía potencial y en la parte positiva de las personas, con una actitud en que se escucha antes de hablar, en que el dirigente hace

todo lo que está en sus manos (dirigir las interfases externas, obtener financiamientos, negociar asociaciones con el accionista....) e invita a todos y cada uno a dar la medida de su competencia, a canalizar las energías en su calidad de agrupador, llama a poner en acción lo que Isabelle Orgogozo denominó el “management caravanero”<sup>4</sup>; son personas que caminan, que avanzan; el management acompaña, la voluntad del dirigente estimula y se encuentra con la voluntad de otros actores que se sitúan como socios.



## Visiones y estrategias

A menudo la pregunta que se hace a Bertrand Martin sobre su experiencia es la siguiente: *“Todo esto está muy bien, pero en último término, es una actitud algo paternalista, que con-*

<sup>4</sup> Cf. Isabelle Orgogozo, *Les paradoxes du management*, Editions d'Organisation, 1991.

*siste en entablar buenas relaciones humanas, aceitar los engranajes, pero ¿qué hay de la estrategia? Porque sin estrategia, nada funciona”.*

La respuesta de Bertrand Martin a esta pregunta es que lo que decidió la victoria de Napoleón en Austerlitz no sólo fue el genio del capitán, sino el hecho de que había dispuesto tropas que podían desplazarse de noche sin que el enemigo se apercibiera.

En mi calidad de consultor con experiencia en el acompañamiento de organizaciones y del conjunto de equipos que constituyen una organización, considero que la estrategia no es sólo el hecho de los así llamados estudios estratégicos, ni siquiera es el fruto de una elaboración estratégica exclusiva del cerebro genial del dirigente; es más bien un proceso multinivel, en que los distintos actores de la empresa son copartícipes y coautores.

En tal perspectiva, el vuelco de una dinámica interna y la creación de una inteligencia colectiva, incluso de lo que podríamos llamar una inteligencia colectiva compartida, llegan a ser primordiales y, a veces, hasta previos.

En el caso que nos ocupa, Bertrand Martin trató primero de levantar la herramienta de producción en el sentido más amplio, restableciendo la capacidad de producción, al mismo tiempo que recuperando una credibilidad tanto con los accionistas como con los banqueros y los clientes. Es decir, practicar la política de los medios para obtener los medios de su política.

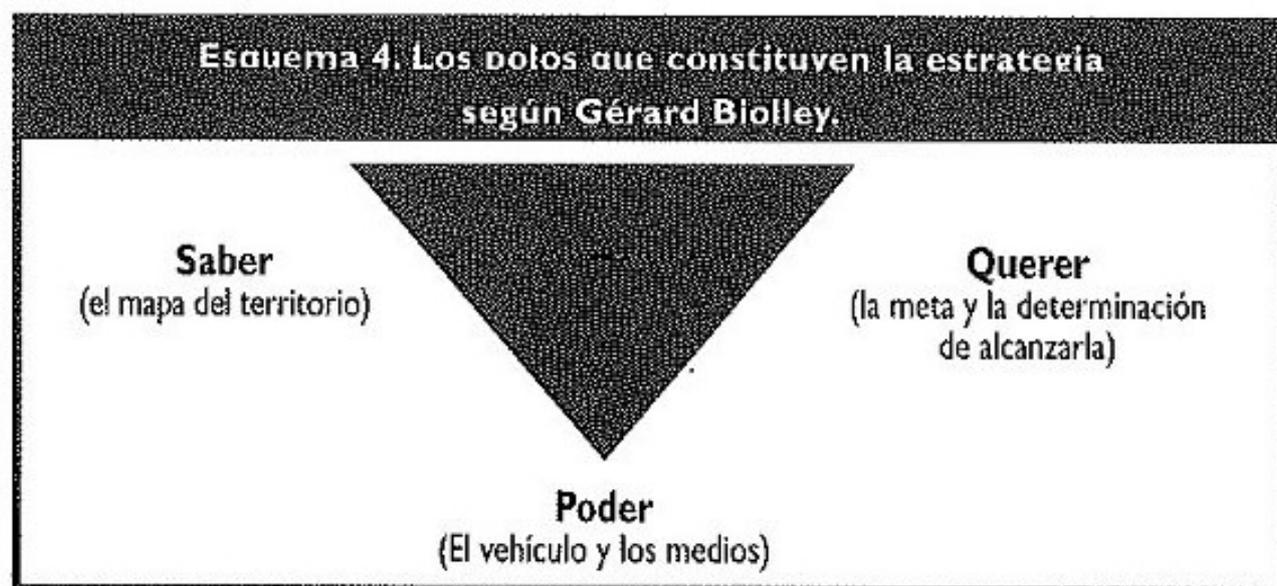
Parafraseando a Stephen Covey<sup>5</sup>: *“Para tener huevos de oro,*

---

<sup>5</sup> Stephen Covey, *Les 7 habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*, Éditions First, 1991.

*primero había que devolverle la salud a la gallina*". La puesta en marcha de estos equipos, su movilización, la solidaridad, el entusiasmo, la creatividad, el compromiso personal de cada una de las personas y de cada uno de los equipos permitía tratar los tres polos que conformaban la estrategia, tal como la definió Gérard Biolley<sup>6</sup>, que tiene gran experiencia en la concepción y la puesta en marcha de procesos estratégicos, es decir una combinación de Saber, Voluntad y Poder.

El Saber consistiría en conocer bien el mapa. El Querer en definir el objetivo del viaje y la determinación de ponerse en marcha. En cuanto al Poder, se sitúa en la capacidad de potencia del vehículo que nos permite efectuar el recorrido.

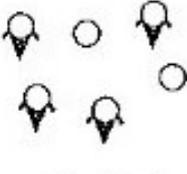
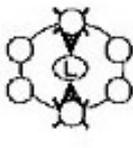
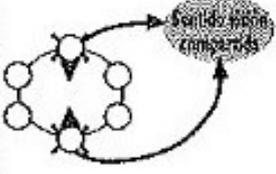
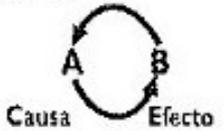
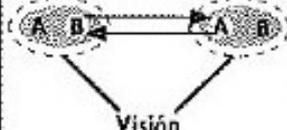


Aun con el mejor saber y el mejor poder, nada es posible si no se ha reactivado el querer. Se podría esquematizar esta actitud de Bertrand Martin, diciendo que movilizó sobre todo la voluntad para que los poderes y los saberes pudieran movilizarse a su vez.

Otra forma de reflexionar sobre visiones y estrategias, es presentar el modelo de los equipos actuantes (ver esquema nº5).

<sup>6</sup> Gérard Biolley, consultor en estrategias y Delegado General del organismo de formación y de consejo CRC de Jouy-en-Josas.

Esquema 5. Estadios de desarrollo de un equipo

|                               |  |   |  |
|-------------------------------|--|---|--|
| Estadio de desarrollo         | <br>Colección de individuos | <br>Grupo                 | <br>Equipo actuante                         |
| Causalidad<br>Forma de pensar | <br>Lineal<br>mecánica      | <br>circular<br>sistémica | <br>recursiva<br>holística<br>(Holomórfica) |
| Desarrollo centrado en        | Las competencias   | La escucha recíproca  | La integración de la visión en cada individuo  |
| Insistencia en                | El contenido   | El proceso  | El sentido, las finalidades y la visión  |
| Valores                       | La técnica   | Las relaciones  | La coherencia  |
| Identificación de la persona  | Con ella misma   | Con el grupo  | Con la organización, con su ecología y sus asociados   |

Para que un equipo tenga un buen desempeño debe pasar sucesivamente por tres etapas:

- La colección de individuos donde las personas están centradas en una técnica, una función relativamente individualizada, sobre un desempeño personal y una dinámica a menudo complicada por la lógica de los territorios.
- El grupo solidario que integra lógicas diferentes y pasa de una monológica a una dialógica<sup>7</sup>, optimizando decisiones en procesos transversales.

<sup>7</sup> Según la expresión de Edgar Morin citada por Dominique Genelot en *Manager dans la complexité*, INSEP EDITIONS: "El principio dialógico consiste en que lógicas diferentes pueden ser a la vez complementarias, concurrentes y hasta antagonistas, y se encuentran reunidas y coexisten en una misma unidad, sin que sus diferencias queden soldadas por tal unidad".

Se crea pues una solidaridad, una escucha recíproca y el deseo de superar puntos de vista a menudo opuestos y contradictorios, de salir de la lógica de los territorios.

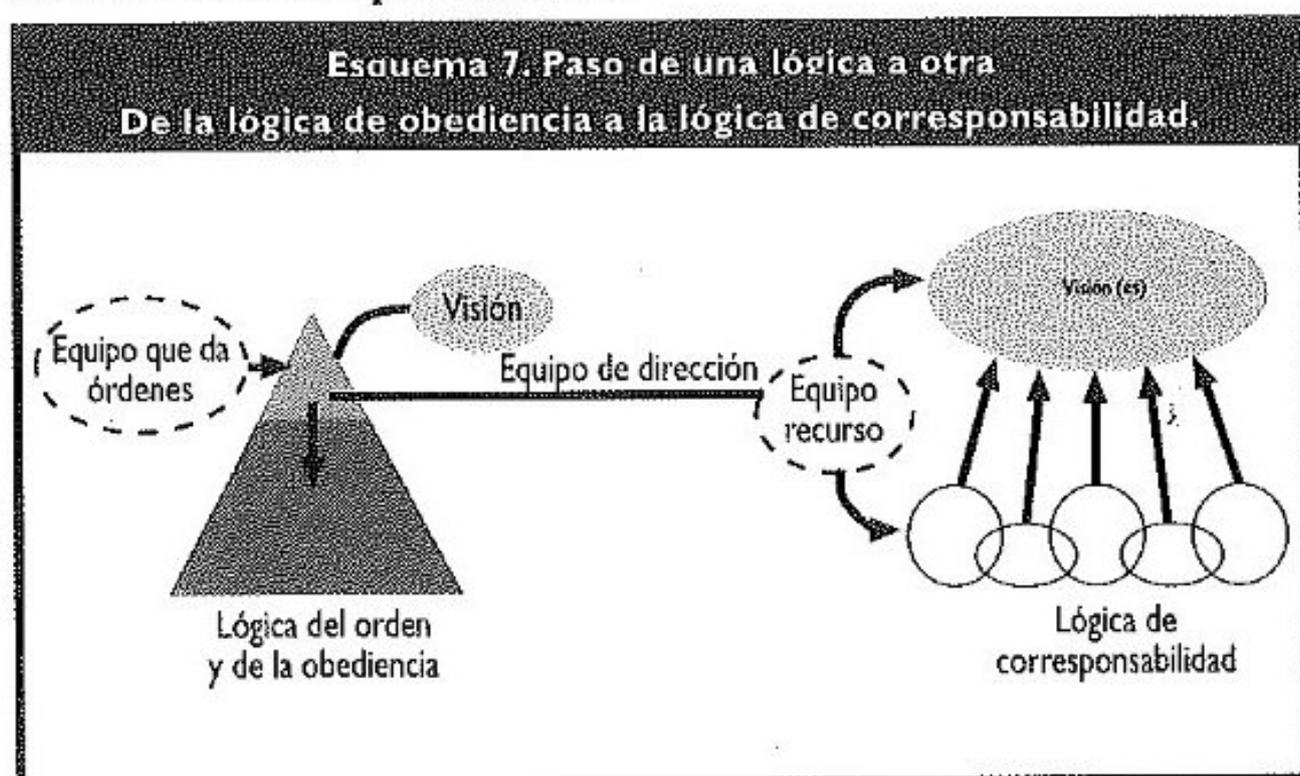
● En el equipo actuante, tercera etapa, las personas tienen suficiente conciencia de su identidad y de su complementariedad como para poder superarse y centrarse en el sentido y la visión común. Cada uno se siente portador de todo y vive un acercamiento de tipo holomórfico<sup>8</sup>; cada función es portadora de todo y cada uno se siente responsable de la perduración de la empresa.

Bertrand Martin no estaba jugando a “Don-Sábelo-todo”. Aclaró su posición cuando declaró: *“Yo no sé lo que hay que hacer, son ustedes quienes deben decírmelo”*. Con dicha actitud, creó un espacio y un tipo de relación, invitando a la toma de responsabilidad. De tal modo invitó a sus interlocutores a constituirse en fuerzas de proposición. Eso no significa que Bertrand Martin no haya desempeñado un papel estratégico, sobre todo aquel que sólo él podía asumir, el de agrupador y articulador entre polos diferentes: supo hacer converger la movilización de los equipos en respuesta a un desafío comercial y coherente, con el apoyo de los accionistas, como se muestra en el esquema nº 6.



<sup>8</sup> Holomórfico: de *holos* «el todo», y *morphos* «la forma».

## Proceso de acompañamiento



La actitud de Bertrand Martin y, progresivamente, la del equipo de dirección, consiste en engendrar otra lógica en la empresa. Se va a traducir por el paso desde un funcionamiento dentro de una lógica de obediencia a órdenes dadas, a una actitud de corresponsabilidad

Esto supone cuatro cambios de papel de los responsables de la dirección general:

1. Convertirse en corresponsable -con los miembros de la empresa- de la elaboración de la visión, o más precisamente, de las visiones compartidas,
2. Ejercer arbitrajes y reencuadres,
3. Crear un proceso de acompañamiento y un proceso educativo,
4. Dirigir un papel de ejemplaridad y ser un polo de recursos más que alguien que da órdenes.

Para empezar, ¿qué significa ser corresponsable de la visión? Quiere decir que el dirigente prudente en la elaboración de su visión no encierra a los demás en la paradoja "tengan ideas, sean



creativos, sean autónomos, etc.”. Conviene pues que el dirigente genere una actitud tanto de escucha como de palabra y una visión porosa o esponjosa, de modo que cada una de sus formulaciones constituya un lugar de posible acogida de la visión del otro. Como diría Michel Crozier, no es sólo hombre de soluciones, sino más bien hombre de problemas.

Uno de los grandes riesgos que viven los dirigentes que observamos, como lo subraya magistralmente Michel Crozier<sup>9</sup>, es el hecho de confundir escucha con sondeo, y de suscitar una palabra de sus colaboradores que no hace sino confirmar sus propios prejuicios y que no acoge la especificidad radicalizada de su propio discurso. Los dirigentes tienen una tendencia a precipitarse a lanzar soluciones, aun antes de haber entendido el problema. Lo cual genera una enorme frustración entre los colaboradores y una profunda desmotivación, que finalmente lleva a los dirigentes -por el hecho de su pseudo-escucha- a un distanciamiento aún más grave.

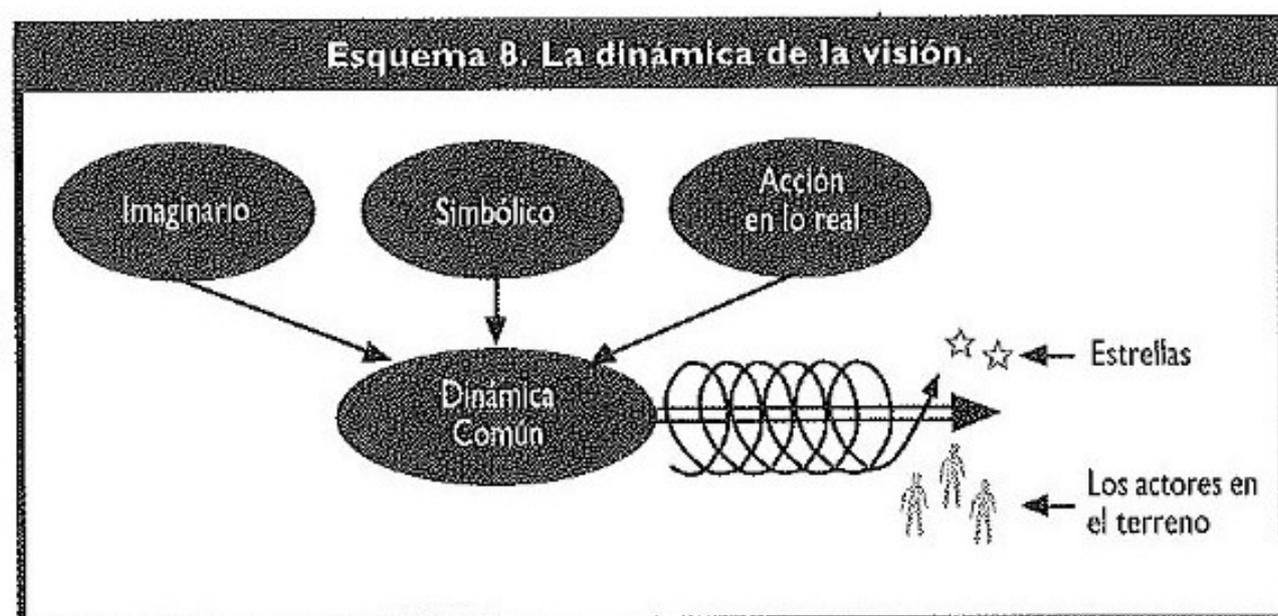
Ya es peligroso hablar de visión o de proyecto en singular. En el hecho, el dirigente tendrá que articular visiones que tienen cada una su coherencia pero que, necesariamente, para vivir la interdependencia, deberán mantener su coherencia sin reducirse entre ellas.

Es importante crear la combinación de los imaginarios (lo que ocurre consciente e inconscientemente en la cabeza de los individuos), de lo simbólico (los textos escritos sirven de referentes comunes: mapa, visión, etc.) y de la realidad (las acciones en terreno) coordinados en una dinámica común (ver esquema nº8). Esta dinámica consiste en un movimiento permanente entre las estrellas y las acciones de terreno. Es una suerte de juego de jokari,

---

<sup>9</sup> Michel Crozier, *La crise de l'intelligence*, InterEditions, 1995.

donde se golpea la pelota continuamente. Se apunta a los objetivos, al volver la pelota, se sigue golpeando la pelota. Jamás podrán las acciones de la realidad quedar totalmente encerradas en el discurso y los textos (simbólico); el mapa no es nunca el territorio y los textos, tal como las acciones, dan cuenta de un modo imperfecto de lo imaginario de cada uno, que es el único verdadero lugar de la motivación. El sentido no puede ser sino la organización, en la conciencia individual, de una "forma" identificada por el individuo (los alemanes hablan de *Gestalt*). El hecho de saber que esta conciencia individual, esta identificación dentro de lo imaginario, es inconsciente en gran medida, no simplifica el problema.



El trabajo sobre la coherencia de las visiones no puede ahorrarse esta complejidad. De allí la necesidad de un cambio continuo de nivel lógico de parte del dirigente para tomar en cuenta los distintos polos que constituyen dicha dinámica. No basta que haga discursos fascinantes o que publique textos en papel couché, es preciso que haya acción. Tiene que saber que la realidad más fuerte de esta dinámica reside en la vida de lo imaginario de los actores. Y que este imaginario ampliamente inconsciente es, por naturaleza, difícilmente accesible, asible y controlable.



El segundo aspecto, decir que el dirigente debe asegurar arbitrajes es al mismo tiempo necesario y peligroso, ya que si el dirigente es el único árbitro de los conflictos, desresponsabiliza a los actores en su capacidad de encontrarse y de encontrar juntos las soluciones. Bertrand Martin le da mucha importancia a esta dimensión al obligar a los actores a asumir su responsabilidad. Les dice: *“Pónganse de acuerdo, no me toca a mí ponerlos a ustedes de acuerdo”*. La directora de recursos humanos que interrogué sobre el tema decía: “Si la directiva tiene que arbitrar, ya es un fracaso de la organización”. No obstante, en el espacio estratégico global, es verdad que la directiva se sitúa en un nivel de complejidad a menudo mayor, con actores más alejados (accionistas, clientes, sindicatos...) y será preciso en ciertos casos, entre unidades autónomas, plantear un principio de confederación, que los actores centrados en un campo más parcial o más local no pueden percibir.

El tercer aspecto, el proceso educativo y de acompañamiento es un proceso igualmente complejo en el cual el dirigente está a menudo limitado por los múltiples papeles contradictorios que debe asumir. Sin embargo, nos parece necesario que aprenda progresivamente, en lo posible con ayuda de consultores externos, a salirse de su papel jerárquico para asumir un papel de entrenador, de facilitador, incluso de formador. Es preciso que aprenda a escuchar más que a hablar, a negarse a proponer soluciones; enseñar a los demás a pescar y no entregarles los pescados permanentemente. Deberá adquirir progresivamente una competencia en la gestión de procesos de grupo, de procesos de comunicación, de procesos sistémicos. Tendrá que salir de una lógica lineal donde dirige las cosas como si estuvieran en un acuario, para dirigir según la lógica de las causalidades circulares y hasta recurrentes. Tendrá que tener conciencia de que su propia presencia y las

relaciones que él instaura modifican los datos de la realidad. El dirigente no está fuera del acuario, está adentro con los demás.

Un presidente que se sienta a una mesa junto a un grupo de trabajo modifica con su sola presencia la naturaleza de la comunicación. Como se dice en sistémica, el termómetro modifica la temperatura del agua.

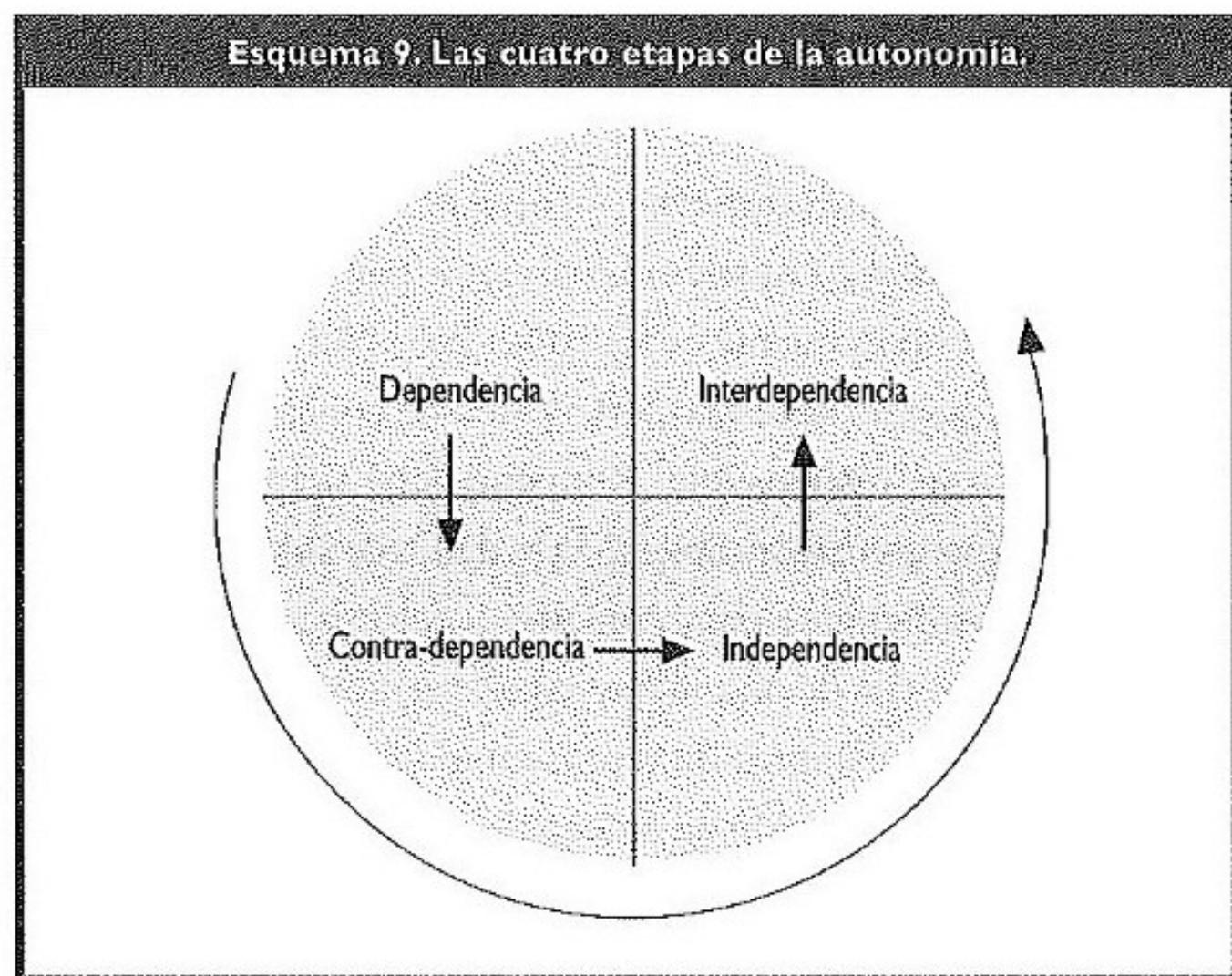
El último aspecto que concierne al papel de ejemplaridad conduce a los dirigentes a constreñirse a cierta congruencia. Lo que hacen debe ser consecuente con su discurso. Nunca es totalmente realizable, pero se necesita cierto grado de coherencia. Si invita a la gente a ser responsable, él mismo debe aceptar ser menos competente, menos responsable, menos dador de soluciones. Debe aprender a posicionarse como recurso o como apoyo, antes que como aquél que fija de antemano los elementos de la acción. Es el cambio de los sistemas de representación el que hace que el dirigente pase de la noción de delegación (donde el poder está en manos del presidente y sólo le entrega unos fragmentos a sus colaboradores) a un concepto de management en subsidiariedad (donde el poder y la iniciativa están en manos de los actores que tendrán que ejecutar sus propias decisiones).

### **Los estadios de la autonomía.**

El proceso de desarrollo de la autonomía conlleva etapas generalmente poco conocidas de los dirigentes que vale la pena identificar. Todas estas etapas son necesarias, y cada una tiene que tomar en cuenta las necesidades, los problemas y los comportamientos específicos (ver esquema nº9). Tomando la imagen de una escalera, es ilusorio pensar que se pueden economizar algunos escalones, sobre todo cuando se trata de una tropa en que cada cual tiene su ritmo, capacidades, resistencias singulares. El



dirigente, como Moisés cuando llevaba a su pueblo a la tierra prometida, tiene que considerar las diferencias de posibilidades entre los actores y sin necesariamente limitar las iniciativas y los ritmos individuales, debe prever una gestión del conjunto que permita a cada uno encontrar su lugar.



Al hablar de autonomía hay una tendencia a caer en un peligroso contrasentido y a reducir la noción de autonomía a la de independencia. En la empresa, aunque es evidente que el proceso de desarrollo debe conducir a la gente progresivamente a ser capaces de arreglárselas por su cuenta, es indispensable que se preocupen de vivir con cierto grado de interdependencia. Es importante para el dirigente que no se haga ilusiones de que la gente puede pasar directamente de la dependencia a la interdependencia. En el hecho, tienen que pasar por un ciclo en que las personas viven las etapas necesarias de la dependencia, de la contradependencia y luego de la independencia, antes de poder convertirse en interdependientes.

La dependencia puede ser sana en un primer momento, ya que las personas se estructuran, se compenetran con la cultura de la empresa, aprenden oficios, definen su papel; puede ser un escollo si la gente no toma iniciativas y se queda en la etapa de los benditos-sí-sí o de *yes-men*, como verdaderos “felpudos”.

En la contra-dependencia, las personas aprenden a decir no y, al nutrirse con la palabra de los dirigentes, descubren su propio discurso. Esto no ocurre sin algunos ajustes, impugnaciones, ensayos, errores y tomas de riesgo, tanto en el plano operacional como en la relación con los dirigentes.

Esta fase de impugnación puede resultar difícil para el dirigente; a menudo, desgraciadamente es en esta etapa cuando se detiene el proceso de acompañamiento. Esta saludable etapa no debería caer de nuevo en el escollo de la no-responsabilización y objeción permanentes; etapa en que el felpudo se convierte en un puerco-espín profesional, en un gruñón sistemático.

En la tercera etapa, la independencia, la persona hace su experiencia sola y se constituye en una personalidad completa, competente (el Adulto), dinámica (el Niño), responsable (el Padre)<sup>10</sup> -para decirlo en el lenguaje del análisis transaccional- y vive la experiencia directa de lo real. El peligro de esta etapa, tanto para los individuos como para los equipos, es que las personas trabajen solas en su rincón, y no hagan ningún “reporting” (los puerco espines se pusieron flojos). Junto con preocuparse de crear situaciones en que las personas puedan vivir esta etapa, necesaria para su desarrollo, para el desarrollo de las personas, de los equipos, incluso de las organizaciones (grupo de proyecto, filial...), conviene que el dirigente deje un tiempo-espacio suficiente para que

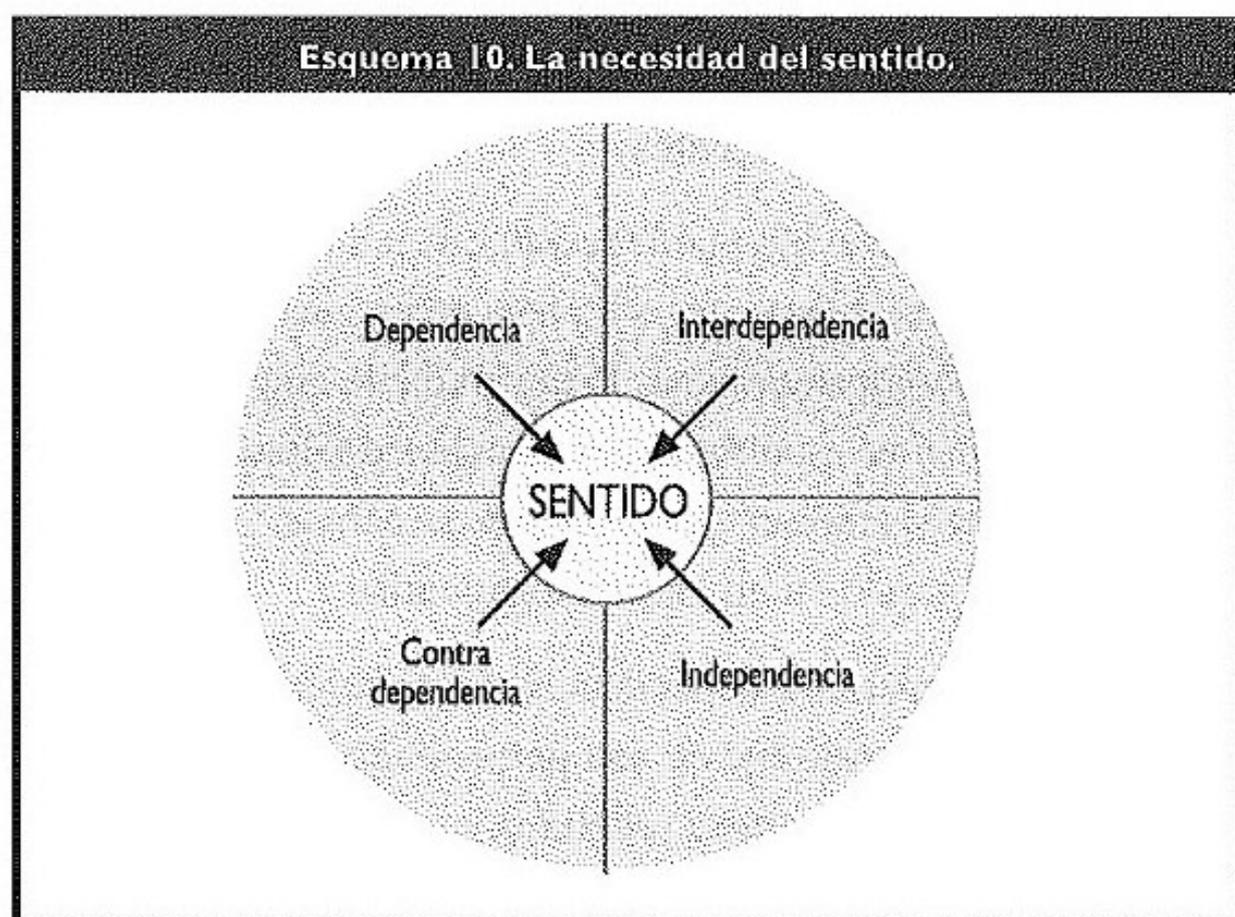
---

<sup>10</sup> El uso de las mayúsculas corresponde al hecho de que se trata de un concepto de análisis transaccional, distinto del nombre común habitual.



esta etapa sea bien vivida de modo que los colaboradores puedan ingresar luego a la interdependencia.

En esta última etapa, las personas que ya han vivido sus experiencias y sus pruebas, podrán vivir en paridad, en diálogo con otros responsables. Esta etapa no es definitiva, porque conviene que cada colaborador, igual que cada equipo, pueda continuar progresivamente el ciclo y recorrer estas mismas etapas en otro nivel.

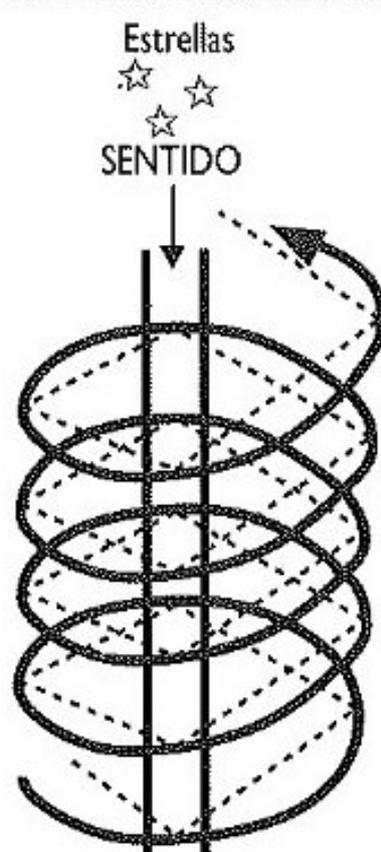


Dado que cada actor de la empresa está en un grado de evolución y de crecimiento diferente, la noción de sentido se hace rápidamente indispensable para aunar estas disparidades. Nos parece que esta noción, que incluye a la de finalidad compartida, es la única que permite una suerte de meta-interdependencia que reúne a las entidades individuales y colectivas (equipos y otros elementos de la organización) que están en estadios diferentes de desarrollo. Como no hay ninguna lógica que pueda reducirse a las otras, el salto cualitativo del nivel lógico que representa el acceso al sentido se impone para resolver las contradicciones.

Esto es similar al modelo de los equipos actuantes (performantes), ya que únicamente el consenso sobre las finalidades y las visiones compartidas permitirá dirigir la complejidad de la empresa.

Vemos que para el dirigente, percibir y diagnosticar el estadio de desarrollo de cada uno llega a ser tan indispensable como crear referentes necesarios para la elaboración de un lenguaje común.

**Esquema 11. Crecimiento en espiral alrededor de un sentido compartido.**



Recurriendo a una metáfora bíblica: hacer que la empresa de Babel pase a Pentecostés. Lograr que la empresa, desde el estadio en que cada uno estaba centrado en su propia voluntad -a riesgo de convertirse en torre de Babel- llegue a ser una empresa de seres humanos vivos, de pie, que acogen un sentido compartido y un espíritu común: es la empresa Pentecostés. Así, en el esquema 11, en dinámica de crecimiento, se observa que el proceso cíclico descrito por el esquema 10 se transforma en un proceso en espiral donde, después de haber cumplido el ciclo completo de las cuatro etapas, es preciso encaminarse hacia otro ciclo, pero en



otro nivel. Obviamente, cada uno de los miembros puede situarse en un estadio diferente, a distintos niveles de la espiral. De ahí la necesidad de sentido, columna vertebral aunadora del conjunto.

### **La ayuda externa: papel de los consultores**

En la experiencia de Bertrand Martin a él le queda claro que el papel de los consultores externos fue decisivo.

En una primera etapa, un consultor de crisis supo dar un gran impulso, confrontar a los equipos, en caso necesario estimular, y aun criticar a los dirigentes, dirigir una multiplicidad de grupos de trabajo, provocar una reunión en gran grupo, correr de uno a otro, haciendo el papel de perro del pastor, y al mismo tiempo aportando sentido y valores. Robert Sarrazac, el consultor activo de esta primera etapa les repetía: “Todos ustedes son los socios de la confianza”.

En el segundo tiempo, ya superada la crisis, la herramienta de producción recuperada, hubo que recurrir a un segundo consultor, cuya misión se centró en el acompañamiento, en la construcción y en la pedagogía. Después de la etapa de lanzamiento viva y activa, sobrevino un trabajo más lento, más continuo, más estructurado que se hacía necesario con los grupos transversales.

Después de la creación y de la promoción, venía el desarrollo, la producción, la organización y la finalización.

En todas las operaciones que acompañamos, quedó claro que el consultor externo ofrece un valor agregado, que se relaciona con los elementos siguientes:

1) el dirigente vive cierta cantidad de paradojas por el hecho de que está encerrado y “fantasmado” en su status. Las palabras de

un presidente no se escuchan como tales, pero son fantasmadas, porque: *"Es el presidente quien está hablando"*.

Hace poco, un dirigente me decía que desconfiaba de las atenciones que se daba a sus propias ideas, porque eran consideradas como ideas del presidente. El trataba más bien de crear situaciones de encuentros externos o la intervención de un consultor, para evitar que sus ideas fueran rechazadas o que, por el contrario, provocaran una sobre-adaptación. En este punto, el consultor permite rehumanizar al dirigente ante sus colaboradores y "desfantasmarlo".

2) el dirigente se ve a menudo aislado y solitario en su reflexión. El solo hecho de su status lo priva de un contacto transparente con sus colaboradores. Un consultor mediador, que puede actuar sea como el bufón del rey o escuchando las distintas interfases, podrá desempeñar el papel de copiloto al lado del dirigente.

3) En general el dirigente acumula tres papeles: responsable y tomador de decisiones *in fine*, así como gerente de los procesos gerenciales y hombre de oficio.

Aun si es co-decididor, sigue siendo el responsable final, dirige un proceso y debe también expresarse del mismo modo que un técnico común. En el interior de las reuniones de su comité de dirección, así como en la gestión del conjunto de su organización, los tres papeles se parasitan unos a otros. Puede ser útil que el consultor lo descargue de la gestión de los procesos, ofreciéndole así la oportunidad de tomar distancia o de ser en ciertos momentos un particular común que da su opinión como los demás; o tener la perspectiva suficiente para arbitrar y concentrarse en lo esencial.



Finalmente, el consultor, además de su papel de pez piloto, de confrontador, de partero, aporta su experiencia de situaciones comparables vividas fuera de la empresa, en otras sociedades y otras profesiones; su status es relativamente neutro ya que no tiene ninguna apuesta institucional o jerárquica y finalmente aporta su competencia en materia de formación, de comunicación, de gestión de procesos complejos.

## LO ESENCIAL EN EL CORAZÓN DE LO IMPORTANTE

Bertrand Martin y yo nos encontramos por vez primera en la primavera de 1992. Muy pronto intercambiamos ideas sobre el sentido que le dábamos cada uno a nuestro compromiso con la vida profesional: lo que era importante y esencial. Ambos estábamos inspirados por Olivier Lecerf<sup>11</sup>, que opinaba que no había que mezclar lo importante (la creación de riquezas, la finalidad de la empresa...) con lo esencial (los valores del ser humano, la reflexión, la educación, la espiritualidad....) Evocamos esta distinción y las dinámicas particulares que suponía tomar en cuenta estos campos.

Bertrand Martin me decía que su reflexión lo llevaba a afirmar que su credo como manager descansaba sobre esta actitud: "*poner lo esencial en el corazón de lo importante*". Cuando me lo dijo, reaccioné emocionado, mostrándole el manuscrito del libro que acababa de terminar: ignorando en absoluto la conclusión a que él acababa de llegar por su cuenta, yo decía allí lo mismo.

Fue para mí un momento memorable: nos miramos sonriendo y nos dimos un apretón de manos. Uno y otro percibíamos que la naturaleza de nuestro compromiso con la empresa era muy parecida y que, en nombre de ese esencial, a través de distintas vías (el como jefe de empresa industrial, yo como consultor y responsable de un gabinete de asesoría) habíamos elegido los mismos valores profesionales y al mismo tiempo una opción existencial similar.

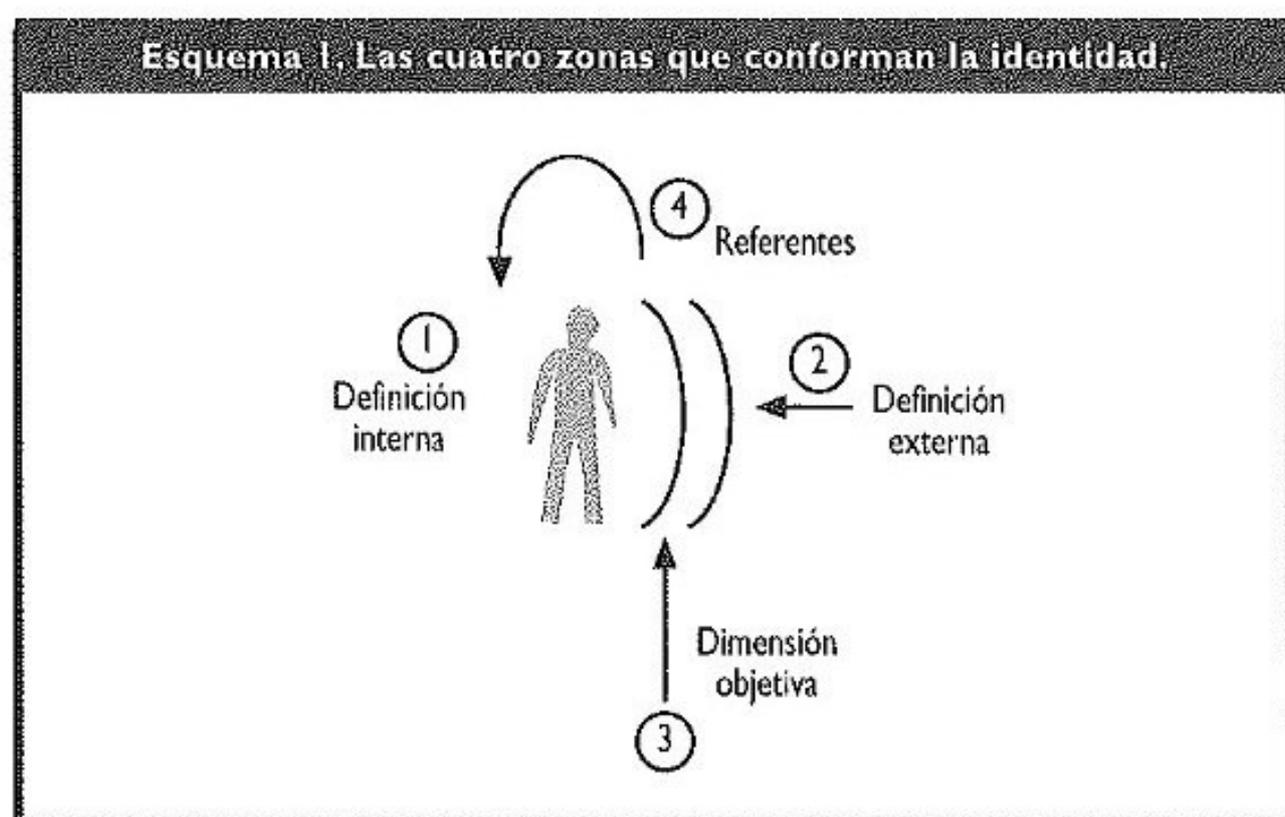
---

<sup>11</sup> Olivier Lecerf, *Au risque de gagner. Le métier du dirigeant*, Editions de Fallois, 1991.

Mi propósito en las líneas siguientes es explicitar esta convicción, integrando la reflexión común desde hace tres años, tanto en nuestros intercambios personales y profesionales, como en la reflexión que hemos compartido en el corazón del Centro de Investigación en Empresa del Monasterio de Ganagobie.

### Algunas reflexiones sobre la identidad.

Con frecuencia uso como referente el modelo de identidad según el cual todo ocurre como si ésta fuera el resultado de una interacción entre cuatro zonas:



La zona interna es la definición de sí por sí mismo; la segunda zona, externa, es la definición de sí por los demás; la tercera zona es la de la dimensión objetiva de la identidad y la cuarta es el conjunto de referentes o introyectos en relación con los cuales la persona se define.

Este modelo prescriptivo de hecho simplifica una realidad más compleja que corresponde a las etapas históricas de la génesis del individuo y da cuenta imperfecta de la dinámica identitaria que consiste en que la persona pasa del “mí” al “yo”, es decir a

constituirse como sujeto más allá de todas las definiciones externas a sí misma.

Mi propósito apunta a situar y medir hasta qué punto el tomar en cuenta estas cuatro zonas identitarias es determinante en el acompañamiento de personas y en el trabajo de management que tiene que hacer todo manager, con respecto a sí mismo o a los que lo acompañan y, con mayor razón, todo consultor que dirige este acompañamiento.

El sub-desarrollo o la ausencia de desarrollo de una zona, el desequilibrio entre estas zonas, en todos los casos de mi experiencia, tienen como resultado problemas de identidad cuyas consecuencias pesan en la evolución, el crecimiento, la motivación, el sistema relacional engendrado por la persona.

Veamos algunos ejemplos:

- Si la persona no tiene confianza en sí misma (no se considera “OK”), no se siente lo bastante competente, vive atemorizada, no ha encontrado una mirada lo bastante positiva para consigo misma, nada de lo que se le entregue desde fuera en términos de reconocimiento, misiones, vía operacional, estará anclado en una estabilidad suficiente. La persona tenderá entonces a buscar desesperadamente, como si estuviera en un pozo sin fondo, un apoyo y una mediación por medio de los problemas operacionales o de los problemas de poder. Esto produce el “complejo de la langosta” del cual hablaré más adelante.
- Si la persona confía en sí misma pero no recibe en la zona 2 bastante apoyo y reconocimiento del prójimo, arriesga iniciar sea una dinámica narcisista por compensación, sea un corte con lo real (a veces hasta el límite de la mitomanía), perdiendo contacto con la palabra del otro.



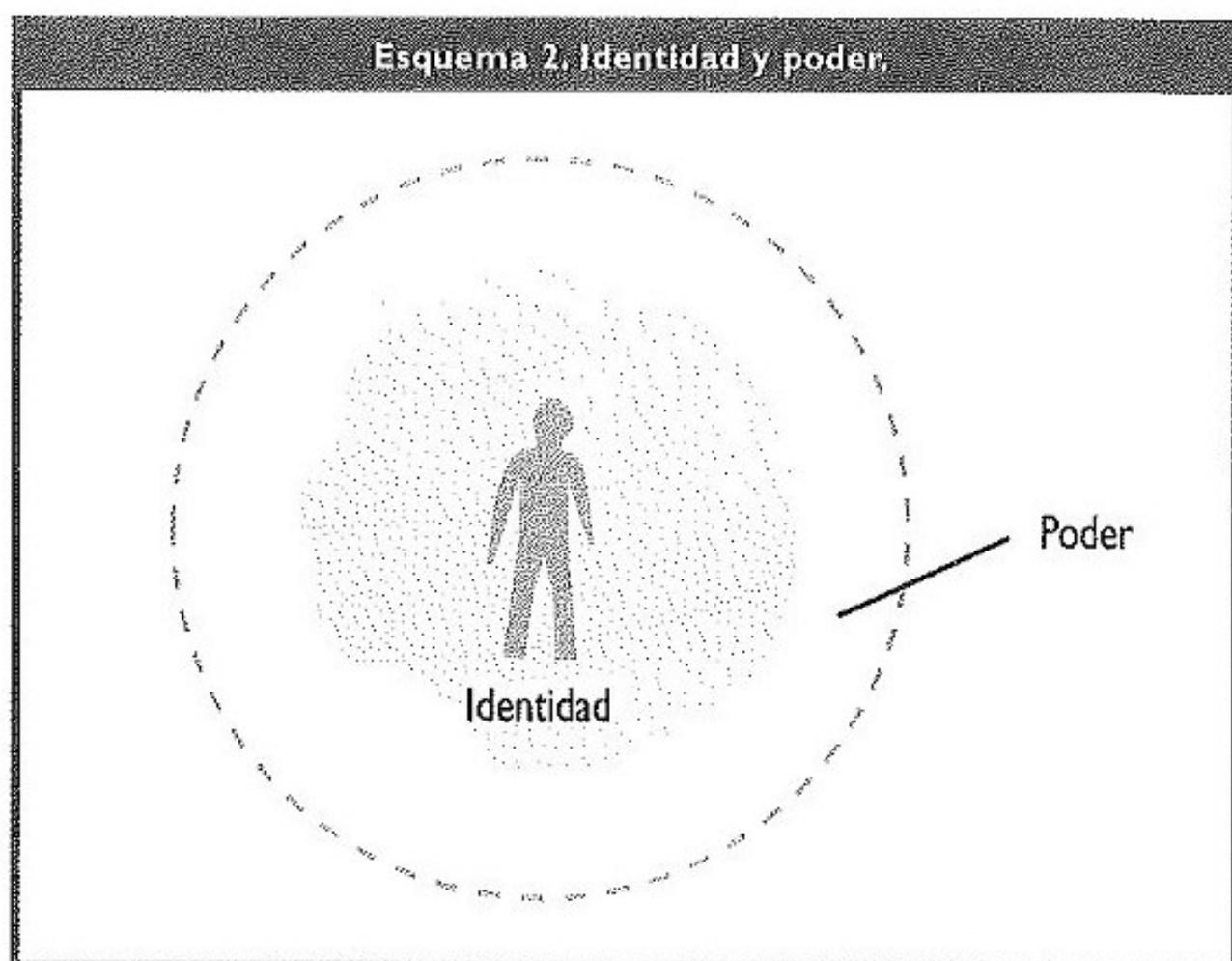
● Por otra parte, puede tener bien desarrolladas las zonas 1 y 2 : tener confianza, ser reconocida por personas de fuera; pero si existe una brecha demasiado grande por el hecho de que su status objetivo no está ajustado (nivel de salario, definición de puesto, lugar de su acción, presupuesto, tarjetas de visita...), ello la conducirá a luchar por una objetivización justa de su identidad que va a parasitar todo el resto.

A veces la zona 4 de referentes no está bastante desarrollada (su ética, las personas a quienes puede recurrir, cierta trascendencia encarnada en personas, modelos, recursos, valores, todo lo que constituye la relación con el sentido). En una situación de cambio que comprende incertidumbres, caos y mutaciones permanentes, las zonas 2 y 3 están demasiado sacudidas y la persona no podrá aguantar el golpe. Como navegante sin brújula, sin confianza en sus estrellas, se encuentra en peligro de extraviarse.

### **El complejo de la langosta**

Si la identidad de la persona no está suficientemente asegurada en estas cuatro zonas evocadas en el párrafo anterior, en otras palabras, si la energía no está lo bastante presente en cada zona y no circula libremente entre una y otra, lo que implica al mismo tiempo cierta fluidez, permeabilidad y una estabilidad suficiente, se produce una falta de seguridad ontológica de la persona que no encontrará ni en la mirada del otro ni en su propia mirada, ni en su status, ni en sus referentes internos, los recursos suficientes para sentirse asegurada, en paz consigo misma. Entonces tendrá una tendencia a encontrar en el exterior, en los elementos de otro orden, sobre todo en el poder, una compensación con respecto a su carencia de identidad. Es lo que yo llamo el complejo de la langosta que utiliza su caparazón para compensar su falta de columna vertebral.

El poder y todo lo que se invierte a su alrededor, llegará a ser una apuesta de supervivencia que va a parasitar la vida operacional de la empresa, como también el posicionamiento de la persona en los distintos niveles de la empresa.

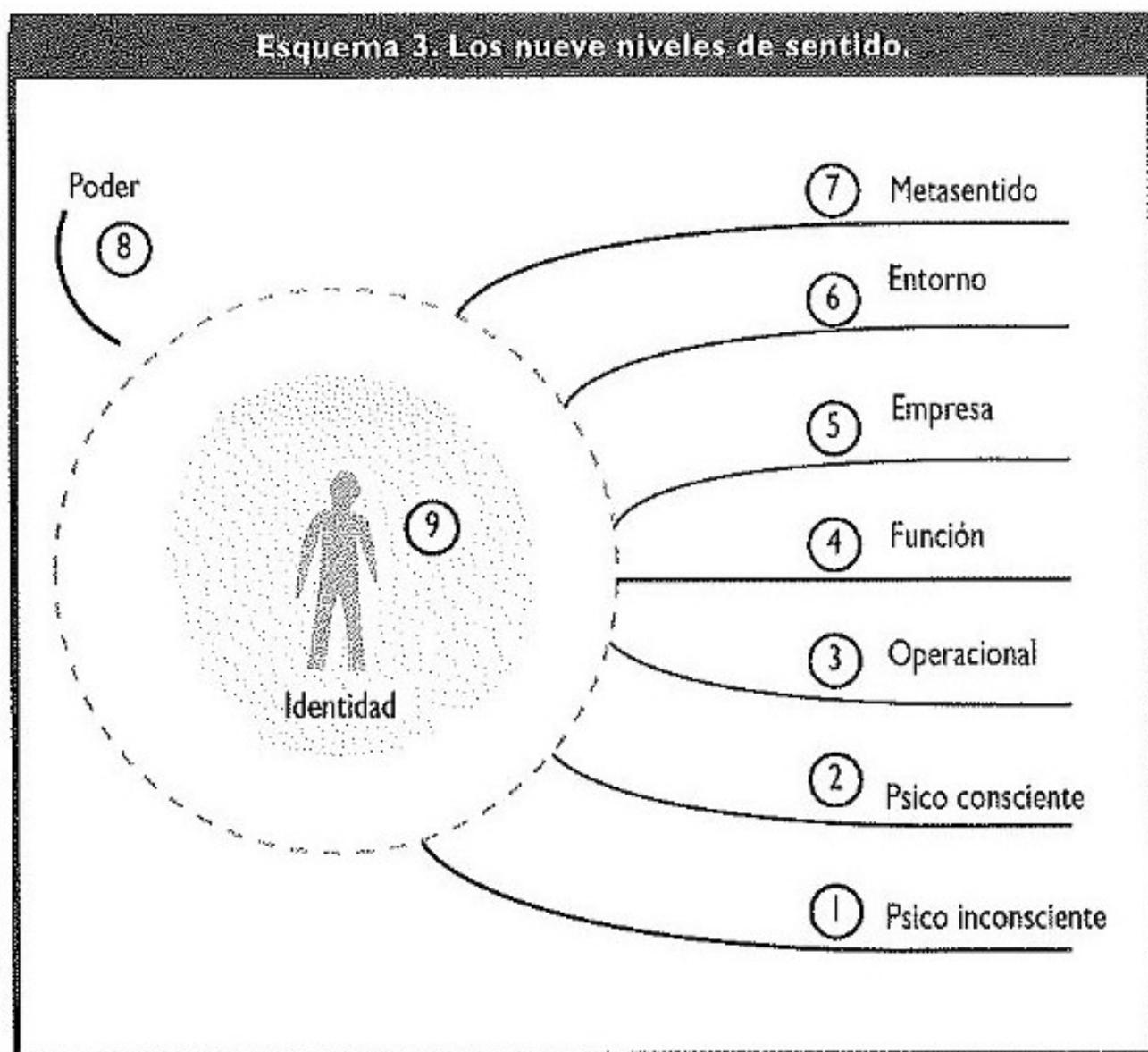


### **Los nueve niveles de sentido**

Si la persona no ha encontrado su identidad y la seguridad ontológica del que sabe quién es, se va a producir una interacción parasitaria, donde la identidad (nivel 9), insuficiente, conduce a la persona a colocarse desesperadamente en un nivel de poder que se nutre de al menos siete niveles de realidad : psicológico inconsciente, psicológico consciente, el nivel operacional, el nivel de la definición de la función, el nivel de la empresa, el nivel del entorno y el nivel del metasentido.



Esquema 3. Los nueve niveles de sentido.



Esto significa que, en la empresa, toda la dimensión operacional (nivel 3) está parasitada, y hasta bloqueada, por la energía invertida en los otros niveles de sentido.

Veamos el ejemplo de una reunión, que tiene un orden del día indicada en el nivel operacional: en vez de concentrarse en la solución de un problema o en la toma de decisión operacional, el desafío, y la inversión de la persona con identidad deficiente o que está en mutación desestabilizadora para sí misma, se va a recuperar a nivel del poder; va a tratar de asentar su poder (nivel 8) y de nutrirlo con todo lo que puede ocurrir a nivel relacional (nivel 2 psicológico consciente), o en juegos más o menos inconscientes (nivel 1), o bien en una guerra de territorios donde va a sobreinvertir la definición de su función (nivel cuatro); o bien va a posicionarse en la em-  
Editorial Despertar

presa y aprovechar los objetivos de la empresa para sus objetivos personales (nivel cinco), o bien utilizar todo lo que viene de su entorno para reforzar su poder; o finalmente justificará su actitud de poder, por medio de elementos que provienen del metasentido (político, cultural, ético, espiritual...). Entonces será preciso que la persona que dirige el cambio (manager, consultor o responsable que participa en la reunión) tome en cuenta este déficit identitario, esta sobreinversión del nivel de poder y que cree el vínculo entre los nueve niveles de sentido para liberar a la problemática operacional de todo lo que la parasita. Así, esta persona actuará para tratar el problema allí donde está el bloqueo y, sólo después, volverá a la orden del día operacional.

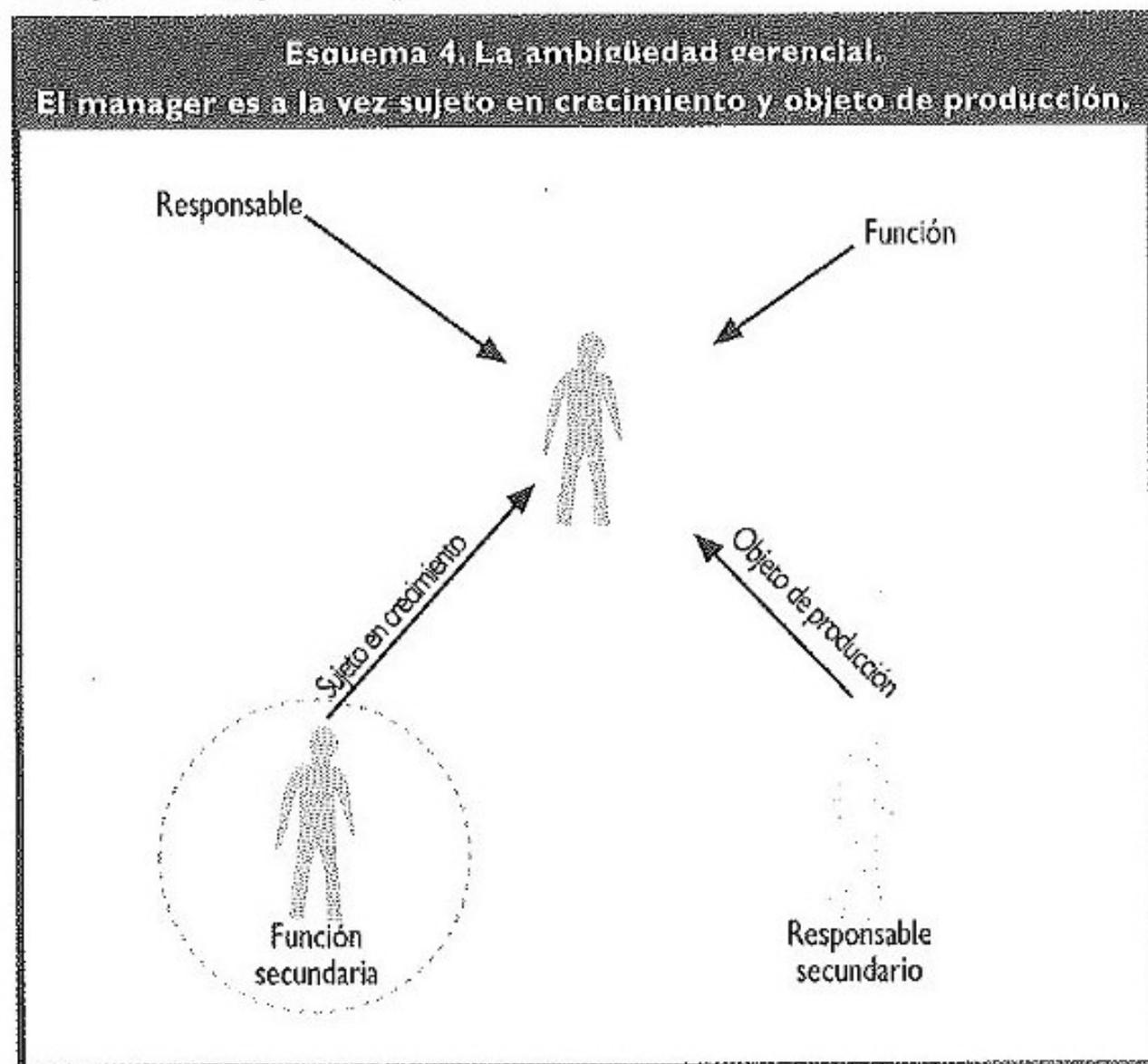
Una conclusión de esta reflexión -a raíz de cientos de vivencias de acompañamiento individual de dirigentes, de gestión de reuniones o de gestión de conflictos-, nos condujo a tener siempre presente este modelo en el proceso educativo, así como en el proceso de coaching, permitiendo a las personas que dominen sus problemas identitarios sea en forma explícita, sea en forma velada. Este problema identitario está siempre presente en la vida de las operaciones (sabemos que es el más importante), como el iceberg que tiene una parte emergente y visible, y una sumergida e invisible.

El trabajo del manager (y también el del consultor de la empresa) para permitir la motivación, el desarrollo, la implicación de personas, no puede dejar de tomar en cuenta ese proceso identitario que condiciona continuamente todos los aspectos de la vida operacional. De ahí la necesidad de la escucha, de la pacificación, de la confianza, del sentido, etc.



## La ambigüedad gerencial

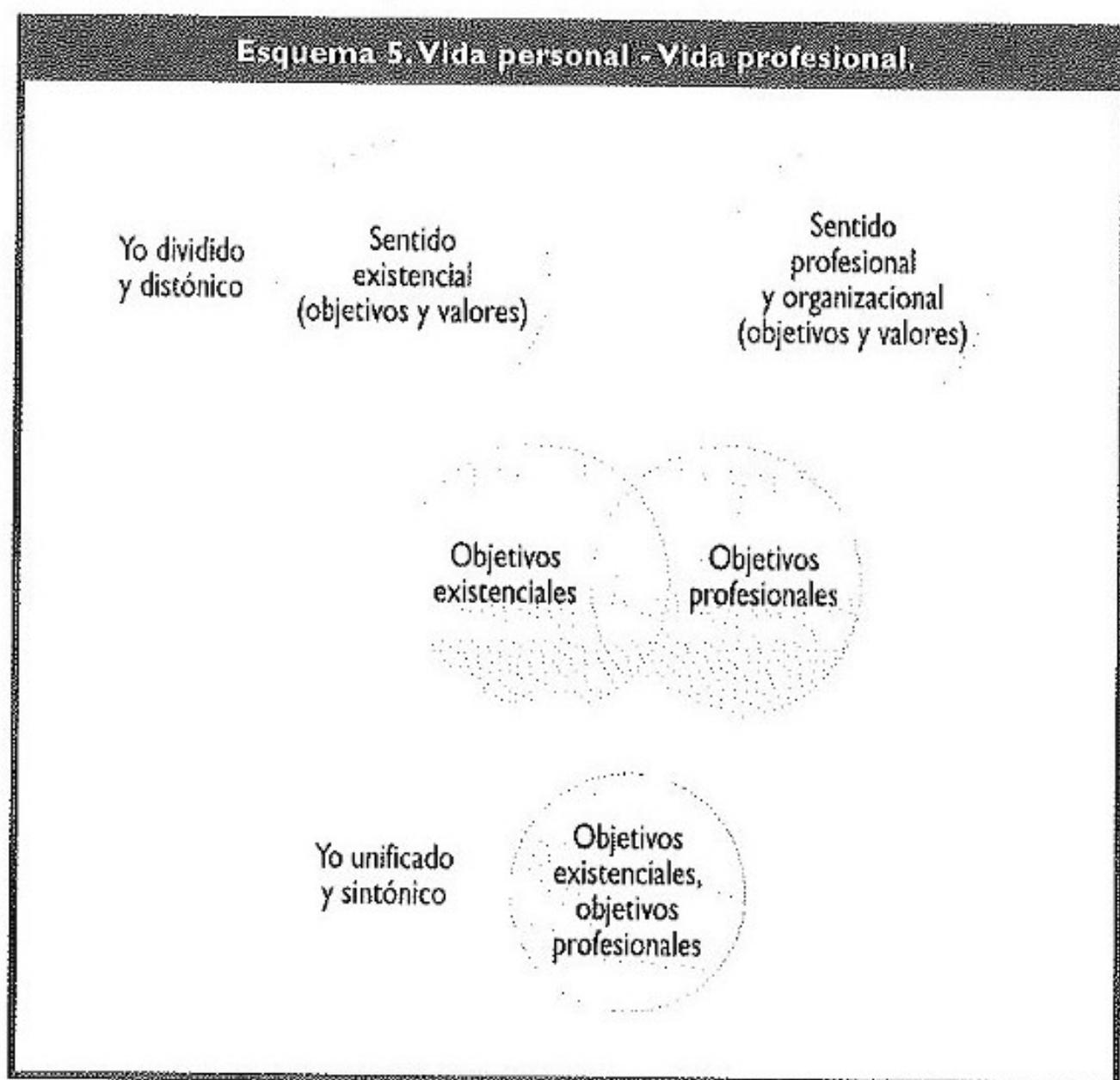
El proceso de identidad de sus numerosos niveles de sentido se complica con una dinámica ambigua que tiene dos caras: la del manager “sujeto en crecimiento” y la del manager que al mismo tiempo es “objeto de producción”.



Los dos polos son irreductibles entre sí y el papel del manager consiste en integrar permanentemente esta doble polaridad teniendo la mirada sobre el “sujeto en crecimiento” reconocido como tal y acompañado, acogido en este proceso de desarrollo y de elaboración de identidad, al mismo tiempo que representa un “objeto de producción”, relativamente intercambiable, que contribuye a una cadena de valor agregado. Evidentemente, lo esencial, el sujeto en crecimiento, no se puede sacrificar a lo importante, el objeto de producción. A la inversa, lo importante no

puede sacrificarse totalmente a lo esencial. De ahí la permanente ambigüedad del papel del manager que tiene que ubicar lo esencial en el corazón de lo importante.

## Vida personal, vida profesional



Se pueden concebir tres formas de posicionamiento de la vida personal con respecto a la vida profesional, (esquema 5).

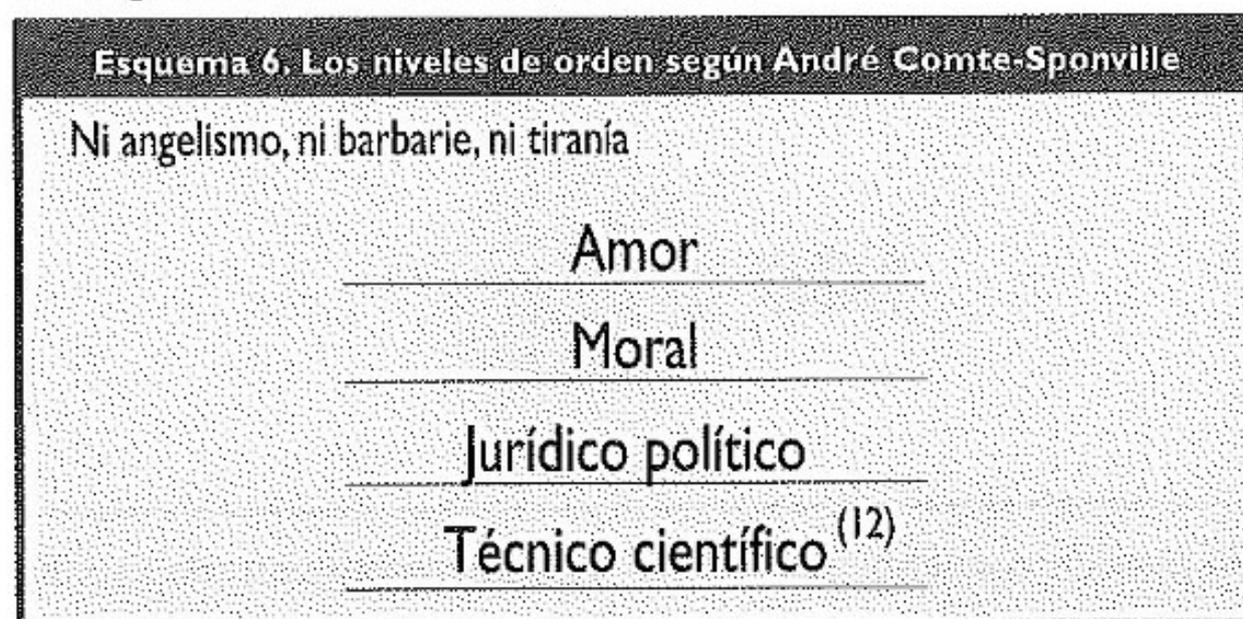
Nuestra posición no es pretender que la concetricidad de los dos polos sea necesaria.

● El estadio en que hay simplemente una parte común es el más frecuente y sin duda el más razonable, si se considera la situación de las empresas y la naturaleza misma de los trabajos que se piden.

● El estadio en el cual los dos polos están separados puede vivirse sanamente, según la motivación, el equilibrio, la vida de la persona. Sin embargo, sin querer ser maximalista, una voluntad de optimización nos parece útil para permitir que la persona se sienta mejor en su piel, y que acoja en la empresa distintos grados de motivación y de compromiso.

-Probablemente el yo sintónico indicado por la concentricidad de los dos campos es el que va a engendrar el mayor grado de identificación y de motivación en el trabajo. Este yo unificado parece deseable a primera vista, pero puede no obstante dar ocasión a toda clase de deslices, perversiones e incluso alienaciones, que harían del lugar de trabajo el único lugar, o el lugar privilegiado del desarrollo de la persona y del sentido de su vida.

### Ni angelismo, ni barbarie, ni tiranía



Queremos referirnos a los conceptos<sup>13</sup> del filósofo André Comte-Sponville que identifica cuatro niveles de orden: el técnico-económico, el jurídico-político, la moral, el amor. André Comte-Sponville subraya el hecho de que los cuatro niveles son de or-

<sup>12</sup> André Comte-Sponville incluye lo económico en lo científico.

<sup>13</sup> André Comte-Sponville, referirse al capítulo magistral titulado, «*Le capitalisme est-il moral?*» de la obra *Valeur et Vérité*, P.U.F. 1994.

den diferente y que no pueden amalgamarse ni reducirse uno a otro, so pena de “ridículo” (hace referencia a Pascal). En esta reflexión que sólo evocamos aquí, podemos decir simplemente que nos parece obvio que el mundo de la empresa está vinculado con lo técnico-económico y en parte con lo jurídico; que estos dos mundos no pueden encontrar en sí mismos su propia justificación y que el mundo de la moral (y de la ética gerencial) evidentemente debe fundamentar esos dos niveles de orden. Hablar de lo esencial y de lo importante obviamente ubicará a lo importante dentro de lo técnico-económico y de lo jurídico-político y a lo esencial más bien en los otros dos órdenes.

André Comte-Sponville indica en forma clarísima hasta qué punto el hecho de reducir un orden desde un nivel inferior a uno superior consiste en hacer angelismo; a la inversa, reducir un orden superior a uno inferior consiste en hacer barbarie. Y el reducir los cuatro órdenes a uno solo consiste en hacer tiranía.

Uno de los grandes peligros de la empresa es caer demasiado a menudo un poco en los tres. En el nombre de lo esencial, no se puede olvidar lo importante y su realidad, su propia coherencia. No obstante queda claro que el ser humano no se corta en rodajas, es un conjunto complejo que conlleva facetas y realidades de distinto orden. Obviamente, poner lo esencial en el corazón de lo importante, es acoger al ser humano en su globalidad, pero con la prudencia y la reserva necesarias que permiten tratar y respetar el jardín privado, la dimensión de interioridad de la persona que, generalmente, llega a la empresa en primer lugar para tratar lo importante; ganarse la vida.

Emmanuel Faber<sup>14</sup> radicaliza tal posicionamiento diciendo que la empresa está allí para permitir primero a la gente que gane su

---

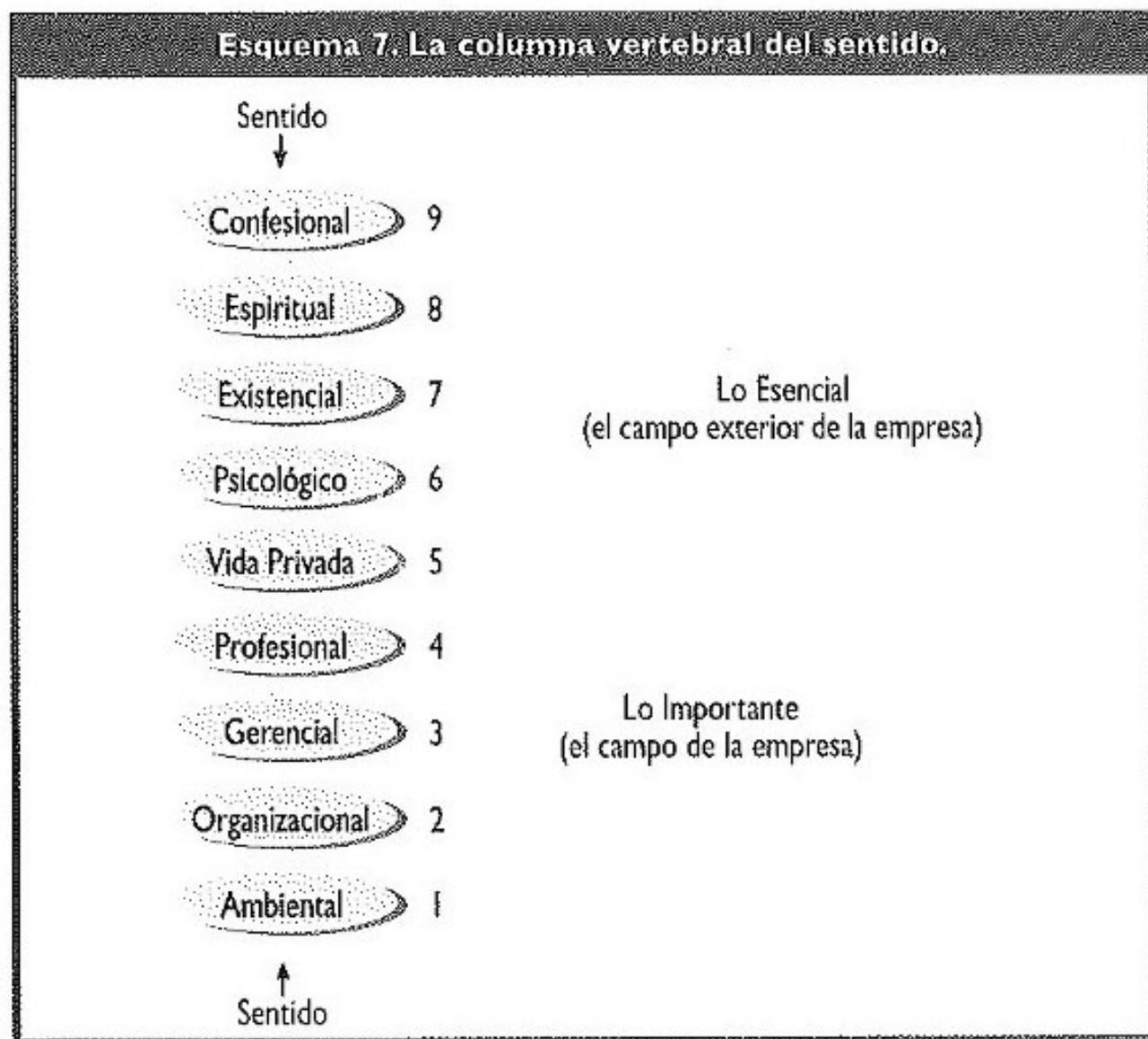
<sup>14</sup> Emmanuel Faber, *Main basse sur la cité*, collection Pluriel, Editions Hachette, 1992.



vida, y que ningún jefe de empresa tiene derecho de empujar a nadie hacia otra motivación. Así, denuncia las distintas modalidades de management de la empresa que han pasado por la excelencia, la ética, como otros tantos campos de manipulación. Compartimos esa prudencia y esta reflexión, pero siempre que en el lugar de trabajo se ofrezca una calidad de respeto, de acogida y de escucha que permita a las personas, por un lado no perder su alma y, por otro, poder encontrarse con los demás dentro de ese nivel de respeto.

El slogan americano "*Business for a better world*"<sup>15</sup>, no es una aberración, siempre que efectivamente no dé lugar a una manipulación o a una perversión de poder sutilmente presente.

### La columna vertebral del sentido



<sup>15</sup> "Negocios para un mundo mejor". Se trata de un slogan muy difundido en los Estados Unidos y utilizado por amigos consultores establecidos en San Francisco: Pascal Baudry y Christian Forthomme.

En el esquema 7, hemos tratado de posicionar nueve niveles de identidad que podrían constituir metafóricamente una columna vertebral de la identidad y del sentido de las personas. Cada uno de esos niveles corresponde efectivamente a una construcción de identidad específica, irreductible a las otras.

- El nivel uno es el de la identidad política, la pertenencia asociativa, nacional, etc. Es un nivel de identidad que no hay que tomar a la ligera, sobre todo en nuestra época en que hay problemas nacionalistas o étnicos de identidad, que pueden ser causa de vida o muerte (Yugoslavia, Ruanda...).

- Los tres niveles que son la identidad organizacional, la identidad gerencial y la identidad profesional, corresponden a los niveles de lo importante y del mundo de la empresa.

La identidad organizacional corresponde a la pertenencia a una empresa, que hace que la persona se siente portadora de la permanencia (perennidad) de la empresa a través de su acción.

La identidad gerencial corresponde al nivel de identidad de la definición de función. Sabemos que la manera en que se define y se vive la función, el estado de desarrollo gerencial (sea técnico, manager o líder), la problemática de la toma del cargo, la de la definición del salario, del presupuesto, del poder de la persona en ese cargo, serán determinantes.

La identidad profesional corresponde al trayecto que suponen la formación, el desarrollo de la competencia en el oficio, un caminar que puede haber tomado de tres a quince años.

A menudo hay brechas entre los niveles dos, tres y cuatro: uno de los aspectos de la formación y del coaching será permitir mayor coherencia entre estos niveles.



● El nivel cinco, de la vida privada, debe preservarse en su especificidad; es el espacio de la vida familiar, de la vida intelectual, cultural, los hobbies, del lugar de vuelta a las fuentes y de pertenencia social, liberado de la influencia empresarial. A menudo este campo se ve invadido por el oficio y las presiones organizacionales y conviene respetarlo en forma adecuada.

● En el nivel seis, tenemos el campo de la vida psicológica, y especialmente el del desarrollo personal, incluso de la terapia. En sí mismo, el trabajo de la identidad -al que corresponde tiene una especificidad y supone competencias y lugares del propio discurso, que obviamente la empresa debe respetar. Al mismo tiempo, un déficit o una problemática a ese nivel no pueden afectar la vida profesional del individuo (crisis afectiva, traumas de infancia que limitan la estructuración de la persona, problemas sin resolver en relación a la autoridad, a un proyecto de vida, etc., y otros tantos elementos que tienen que ver con lo esencial y que pueden engendrar efectos sobre lo importante).

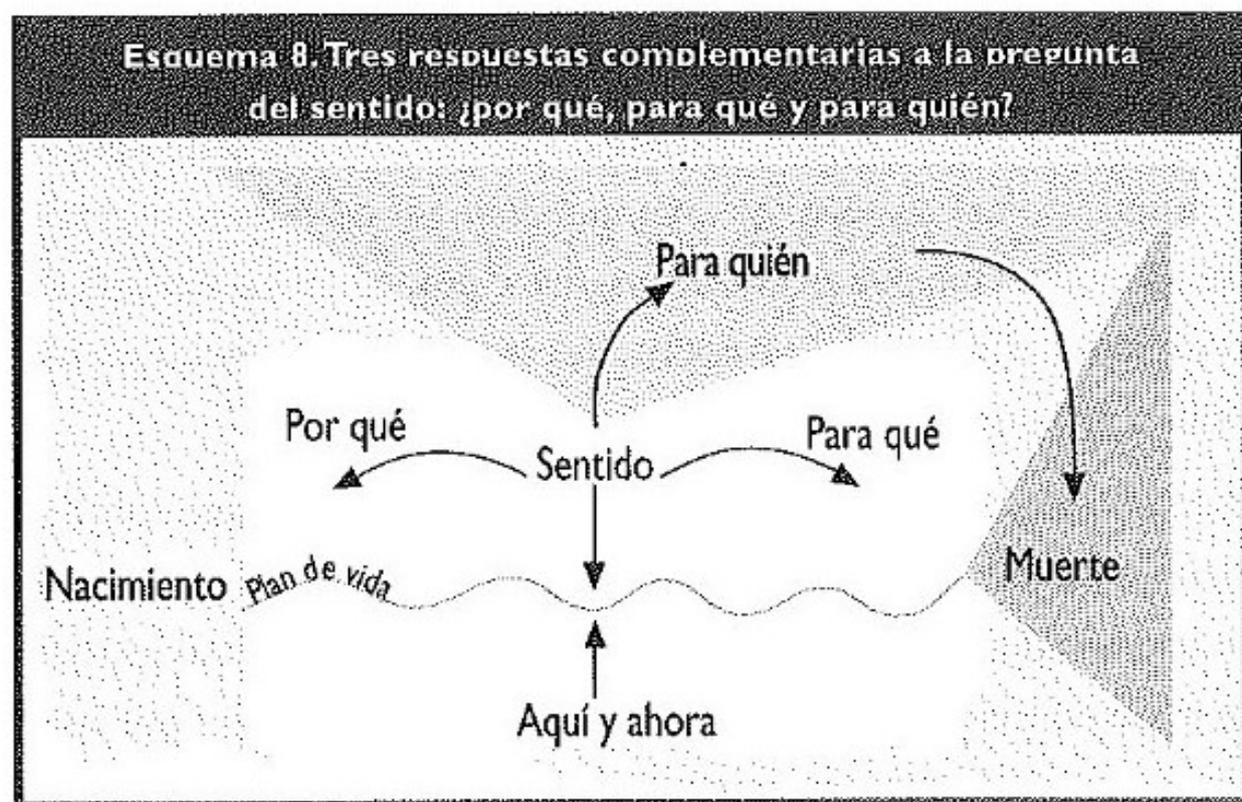
● Finalmente los campos siete, ocho y nueve, constituyen una problemática particular del sentido, que corresponde a un paso (ver esquema 8) de la pregunta “¿por qué?” (planteada al nivel psicológico seis) a la pregunta “para qué?”. Va a llevar a la persona a definir su identidad desde opciones existenciales, especialmente con respecto a las interrogantes sobre la muerte, o sobre la finalidad de su vida personal o profesional.

La noción del sentido llegará a ser fundamental en lo que denominamos la zona de los referentes de identidad. ¿Para qué sirve todo esto? ¿Qué es realmente importante o primordial en mi vida? ¿Qué va a hacer que mi vida personal o mi vida profesional haya sido digna de ser vivida?

Cuando nos encontramos en situaciones de crisis y acompañamos a responsables, no basta una lectura psicológica o gerencial: casi siempre surgirán problemas existenciales.

En el esquema 8, observamos también que la cuestión del sentido puede desbordar el espacio entre el nacimiento y la muerte y abrirse sobre un posicionamiento con respecto al más allá. Y este espacio más allá de la muerte puede abrirse en el presente sobre un más allá de lo visible; en ese momento, se va a plantear el problema de la identidad espiritual de la persona.

El aquí y ahora van a ser considerados por la persona en la perspectiva de cierta trascendencia que ya no es sólo la auto-trascendencia definida por la elección de sus valores, como en el caso anterior. Este “aquí y ahora” se va a percibir como una situación de contingencia donde, como la persona ya no es el absoluto, va a acoger una antropología, una cosmología, hasta una teología que van a dar fundamento a su existencia. La pregunta “¿por qué” se va a convertir en la pregunta “¿Para quién?”



El nivel nueve formula esta elaboración de la identidad en términos confesionales, es decir en la especificidad de un sistema de representación religiosa u otra (el “lo que creo” específico de la persona). Este sistema puede estar totalmente reducido o amalgamado en un sincretismo que pondría en el mismo plano o en una misma definición, la representación que puede tener por ejemplo un judío, un hindú o un cristiano. En un caso, la historia tiene un sentido particular, hay una esperanza en la resurrección; en el otro caso, la historia se vive como una repetición cíclica, incluso como un sueño del cual hay que despertar.

Cada uno de los niveles de identidad presentados en esta columna vertebral corresponde, un poco como decía André Comte-Sponville, a un nivel de orden que tiene su coherencia y su especificidad. Aquí, nuevamente, evitemos tanto el angelismo como la barbarie o la tiranía.

Evidentemente, lo esencial se situará en los niveles cinco a nueve y en el nivel 1.

Nuestro objetivo, para Bertrand Martin y para mí mismo, consiste en acoger a la persona como una entidad global portadora de lo esencial, cuidando al mismo tiempo que en lo importante, que es el mundo de la empresa, no cree una distorsión fundamental con ese esencial. Que pueda hacer circular y potenciar esa energía de lo esencial al nivel de lo importante, sin que ese esencial pierda valor y sin que se pervierta.

Eso supone que el dirigente realice un trabajo importante sobre sí mismo: un auto-cuestionamiento a nivel psicológico (por medio de una terapia o al menos un trabajo de desarrollo personal) y/o en el plano existencial o espiritual. De partida, empezar por limpiar los propios anteojos con regularidad.

Observemos que Bertrand Martin se preocupó de este auto-cuestionamiento esencial, en lo que invirtió, especialmente por medio del acompañamiento PRH que evoca en su testimonio, por distintos retiros, etc.

En cuanto a mi persona, en mi calidad de agente de cambio, consultor, coach, psicoterapeuta y didacta, mi caso representa más de veinte años de trabajo terapéutico como cliente (psicoanálisis, acercamientos humanistas, individuales y de grupo)... y otros tantos de trabajo didáctico y de supervisión, además de la búsqueda espiritual.

De tal modo, poner lo esencial en el corazón de lo importante constituye un amplio programa del cual, por medio de los esquemas anteriores, se pueden discernir los componentes y los niveles de orden. No hay nada más complejo, más delicado, más ambiguo que este proyecto. La dificultad es que lo esencial se encuentra presente e incluido en lo que es más visible: los comportamientos. Pero la estructura profunda de la persona, es decir su historia, su pertenencia étnica, religiosa, filosófica, sus creencias en los campos más íntimos y más personales, sus creencias sobre la vida, sobre el management, sobre el mundo del trabajo, todo esto se encuentra más allá de lo visible. Es algo parecido a la posición de esos ingenieros de energía atómica que tienen que trabajar sobre energías colosales, sin poder tocar lo que constituye el corazón de tal energía. Se ven obligados a trabajar a distancia a través de pantallas protectoras.

Lo mismo ocurre con los agentes de cambio o con los dirigentes que trabajan con personas, sin poder hablarles de su vida privada, de su estructura psicológica, aun cuando, evidentemente, estos campos rigen sus comportamientos y sus actitudes, sin hablar de sus opciones existenciales o espirituales.



Por definición, ya lo dijimos, el mundo de la empresa debe ser laico, respetar la vida privada, ser respetuoso con todo lo que es de orden político, étnico, psicológico y espiritual. Entonces, ¿cómo proceder?

Mi objetivo apunta a expresar y promover una antropología del management fundada sobre mis convicciones, mi experiencia y mi oficio de terapeuta y de buscador espiritual, además del de formador, consultor y acompañador (coach). Se trata pues de una práctica que integra disciplinas diversas y complementarias y que supone que se navega con prudencia sobre un mar agitado pero bien señalizado con boyas para orientar al profesional, pero al mismo tiempo se precisa de un posicionamiento ético riguroso; eso no es cosa que se aprenda en los libros. Una formación, una supervisión y una práctica bien probadas nos parecen necesarias.

### **Primer modelo: los sistemas de representación que sub-tienen a los estadios de desarrollo de los equipos.**

Podemos considerar cada acto de management con una perspectiva de causalidad lineal donde prevalece el contenido. La preconización será tener el mejor desempeño posible en cada una de las técnicas que abordemos. Si se trata de finanzas, recurrimos a la competencia del economista; si somos ingenieros, desarrollamos los talentos técnicos; si somos managers, nos referimos a las mejores teorías y a las mejores herramientas de esa competencia.

En ningún caso ha de olvidarse ese nivel de realidad. Sin embargo, nuestro papel de agente de cambio consiste en pasar al nivel de la causalidad circular y de una representación sistémica. Más allá de las soluciones técnicas que proponemos, estamos siempre

atentos a que los procesos ejecutados permitan la participación, la comprensión del otro y que las ondas amplificadoras que engendra nuestra acción en los sistemas se contrapesen con ondas reguladoras. Nunca lanzamos una acción sin prever al mismo tiempo un feed-back sobre esta acción y la coelaboración por los actores de los procesos que ponemos en marcha.

La tercera etapa de este enfoque, sin abolir las dos etapas precedentes (lineal y sistémica), es tener una representación holomórfica<sup>16</sup> del management, es decir un enfoque en que cada acto es portador del todo: una nota de servicio, una acción de reclutamiento, la solución de un conflicto, la ubicación de un grupo de proyecto, la conducta de una reunión, la modalidad de toma de decisión individual y colectiva, cada uno de estos actos gerenciales es generador de una cultura. Es decir de valores, de modelos de ejemplos, de sucesos que a su vez van a generar un abanico de acontecimientos que constituyen la cultura de la empresa. Recíprocamente, esta cultura constituye para el manager el tejido comunitario del cual él dependerá. Así, si he creado confianza, si he creado un proceso de crecimiento, si he sabido engendrar corresponsabilidad, recíprocamente me sostendrá la dinámica que he creado, me beneficiaré con la credibilidad que he otorgado a los otros, me sostendrá la inteligencia colectiva que he suscitado. El manager crea a la comunidad y, a su vez, la comunidad crea al manager. La mirada que doy a la contribución que hago al desarrollo de ese sistema va a ser para mí generadora de mi propio crecimiento y también del crecimiento de cada uno de los actores.

La conjugación de estos tres niveles de lectura, que puede comportar contradicciones, es en definitiva la mejor manera de poner

---

<sup>16</sup> de *holos* «el todo» y *morphos* «la forma».

coherencia, de pasar de la gestión de impulsos y acciones puntuales separadas entre sí a una construcción puntillista (como la pintura de un cuadro hecha con manchitas sucesivas) que hace emerger una visión global coherente con cada una de las acciones.

**Segundo modelo: integración del desarrollo de sí mismo, del desarrollo de la relación con el otro y del de la comunidad.**

### **El desarrollo de sí mismo**

Es la tentativa de desarrollar nuestros talentos, la voluntad de ser el mejor en la profesión, el deseo de tender hacia la optimización de nuestro potencial,

La perversión de esta gestión puede ser la omnipotencia, la constitución de sí mismo como un absoluto y no como un elemento de contingencia, es el narcisismo, el comportamiento de “prima donna”.

A la inversa, tomar conciencia del cambio que debo realizar sobre mí mismo y lograr que todos los elementos de mi propia identidad sean cada vez más coherentes con respecto a mis valores y a los elementos de los sentidos (psicológicos, existenciales, espirituales y confesionales que nos constituyen), tal es el trabajo del que soy único responsable. En todo caso, puedo tratar de cambiarme a mí mismo y aspirar a ser más congruente. Si estoy en esa perspectiva sistémica, el hecho de cambiar es tal vez la forma más eficiente de cambiar el sistema al que pertenezco.

Olivier Lecerf mostraba en su libro *A riesgo de ganar*, hasta qué punto el hecho de que el dirigente sea portador de una mirada ética, aunque no lo mencione explícitamente, influye sobre el conjunto de la organización de la cual es responsable. Al contra-

rio, la conducta de un dirigente más laxo y menos riguroso en el plano ético afecta al sistema en su conjunto.

### **El desarrollo de la relación con el otro**

Aunque no puedo hablar explícitamente en la empresa de las distintas zonas de lo esencial, puedo en todo caso, por mi creencia, la calidad de mi mirada, la calidad de mi silencio y de mi escucha, la calidad de mi atención y de mi respeto, demostrarle al otro que él es portador no sólo de su comportamiento en lo importante. Puedo mirarlo como sujeto, lo que supone ponerme a mí mismo delante de él como sujeto.

En otros términos, podría decir que veo en él, en la empresa, un sujeto en crecimiento y no sólo un objeto de producción. Es la mirada de un entrenador a un campeón, que percibe claramente su nivel de desempeño actual pero que está aún más atento y abierto a la realización de su potencial. Es la mirada de la persona que, al mismo tiempo que observa el comportamiento actual, discierne el príncipe que está dentro de la rana. Eric Berne, fundador del análisis transaccional, decía que cada uno de nosotros, con sus límites y dificultades, se vivía un poco como un sapo que ha sido definido como tal por la mirada de sus padres, o de personas que le habían echado maldiciones, aunque de hecho, el sabía muy bien que era un príncipe. Eventualmente, si mi mirada es espiritual o confesional, puedo ver en el otro, no sólo al “hombre viejo” que se debate con sus dificultades, sino al “hombre nuevo” que está surgiendo en la dinámica de la gracia.

Es esta calidad de mirada la que hace que Bertrand Martin diga que, frente a él, se encuentra el hombre posible y que él, responsable y dirigente, tiene el deber de crear las condiciones para que el hombre posible se revele.



## **El desarrollo del bien común**

Finalmente un tercer modelo de esta puesta de lo esencial en el corazón de lo importante reside en el hecho de que no se trata simplemente de una relación de individuo a individuo pero que, en esta relación, se actualiza la creación de una comunidad. Esta comunidad, por reducida que sea, si se trata de una relación entre dos individuos, es sin embargo portadora de todo el universo. *El Talmud*, tal como lo cita Steven Spielberg en su reciente película *La Lista de Schindler*, recordaba que el hecho de salvar a un ser humano es salvar al mundo entero. El posicionamiento de Bertrand Martin al que me adhiero, es presentar al hombre posible frente a mí, con el cual entablo una relación de confianza y de fraternidad, aunque esta relación sea vivida en la dificultad y el conflicto, tal vez el lugar de construcción de esta comunidad humana. Tal como ocurre con una pareja, se trata no sólo de desarrollar al otro, sino que, a través de la optimización de nuestros dos desarrollos en el amor, de construir juntos una célula esencial de la comunidad humana. Una pareja que se encierra en un egoísmo de dos está condenada: si esta relación de amor y de construcción se abre a la dimensión comunitaria, es portadora de gérmenes de infinito.

## **A manera de epílogo**

El dirigente o el agente de cambio tiene que navegar en una ambigüedad permanente, en posiciones paradójales, en situaciones de poder percibidas como equívocas y en un posicionamiento siempre criticable.

El management en el caos está condicionado por la incertidumbre (se está en el campo de lo imprevisible). Frente a esta incertidumbre, el dirigente debe asumir la imperfección (la no-confor-

midad con esquemas preestablecidos). Las estrategias planificadas de otrora deben ceder su lugar a estrategias emergentes (cuyo sentido va apareciendo progresivamente) u ocurrentes (cuyo curso se modifica repentinamente por una instancia inesperada), por ende sorprendentes y a menudo contradictorias.

El dirigente debe sentirse cómodo ante esta no-conformidad. La duda, el temor, la culpabilidad, las situaciones falsas, son continuos porque nada está conforme con nada.

El dirigente pone en marcha actos que siempre comportan una dimensión paradójica; produce lo contrario de lo que pide. Por ejemplo, el hecho de invitar a las personas a expresar ideas conlleva el riesgo de bloquearlas; o cuando comunica sus propias ideas, los otros se sienten a menudo incapaces de expresarse.

Recordamos el famoso y paradójico: "*Sean autónomos, sean espontáneos*".

Como las situaciones complejas resultan de muchos niveles lógicos al mismo tiempo, se está obligadamente en una permanente ambigüedad: ¿cuál es la prioridad? Lo que yo digo, en una perspectiva a largo plazo ¿será compatible con el corto plazo?

La invitación que hago a la gente de tomar distancia ¿es compatible con la urgencia operacional? Etc.

Finalmente, por lo demás, el agente de cambio es forzosamente ambivalente. Desea que la gente sea autónoma, independiente, responsable. Al mismo tiempo, le resulta difícil renunciar a sus ideas propias, o a su propia visión del cambio. Quiere que los demás tomen iniciativas, pero también quiere que se le informe previamente, o al menos, que se tome en cuenta sus propias iniciativas.

Todo lo cual hace que la posición del hombre de acción, del



dirigente, sea una fuente de estrés y de frustración permanente. Es por lo mismo que la noción de sentido, que sitúa las prioridades y las finalidades en la mayor claridad posible, es necesaria para lograr el acuerdo de los actores. Cuando se ha definido el rumbo, y cada uno tiene su propia brújula, los virajes en redondo ya no serán vividos como contradictorios. Si hay acuerdo en cuanto a los objetivos y los valores, le incumbe a cada uno manejar su dinámica.

Podríamos transponer al mundo del management una hermosa historia de los primeros tiempos monásticos, sacada de los padres del desierto. Es la historia de Arsenio que me contaba hace algunos años el Padre Hugues Minguet, monje benedictino de la abadía de Ganagobie (a sesenta kilómetros al norte de Aix-en-Provence).

Arsenio, famoso Padre espiritual de la época de los Padres del desierto, respetado y amado por todos por su humildad, está a las puertas de la muerte. Sus hermanos lo rodean con sentimientos contradictorios; por una parte, se alegran de que vaya a pasar por fin las puertas del paraíso, por otra, lloran la pérdida de un muy amado hermano y padre.

El diablo aprovecha esta situación confusa para librar su último combate. Había combatido con Arsenio durante mucho tiempo y se conocían bien. Pero en sus últimos instantes, el diablo trata de arrancarle por fin la victoria que nunca había logrado obtener. Se prepara para utilizar su última estocada secreta. Se acerca a Arsenio y le dice:

*“Soy el diablo, me reconoces, ¿verdad? Vengo a verte para rendirte homenaje: en efecto, lo he ensayado todo, pero te confieso ahora, me venciste con tu humildad”*.

Arsenio, a punto de partir al paraíso que lo esperaba, recobra el ánimo en ese instante decisivo y mirando al diablo a los ojos, le responde:

*“No he muerto todavía”.*

Creo que los responsables tienen el deber de estar atentos frente a todas las recuperaciones o las manipulaciones de que pueden ser objeto o sujeto y vigilar -por medio de un cuestionamiento ético en inteligencia de situación- que su situación de poder no se convierta en el lugar donde pierden un poco o mucho de su alma. El dirigente tiene que ser también tan desconfiado como Arsenio, y al mismo tiempo confiar en su propia acción. La eterna pregunta siempre queda planteada: ¿cuál es la verdadera finalidad? ¿El bien común, el servicio o el egoísmo individual o el de un grupo mafioso?

Toda gestión empresarial, toda acción de acompañamiento, todo proceso educativo, son espacios de riesgo. Esta dimensión es irreductible. Para retomar ideas ya difundidas del management situacional predicadas por americanos o franceses, el buen management es el que integra la justa percepción de los desafíos, la situación, el desarrollo de las personas, el grado de importancia y de urgencia del problema y el carácter necesariamente arbitrario de toda acción.

Sin embargo, me parece esencial estar consciente de las etapas y de las finalidades de un proceso de cambio y de la dimensión educativa que conlleva. Ser portador de valores del desarrollo humano, por razones espirituales o morales, por cierto, pero también por razones de eficacia: se trata de desarrollar una antropología gerencial que contribuya a la grandeza del hombre y creer que, dentro de las finalidades de la empresa, la finalidad econó-



mica de creación de riquezas no sólo no es incompatible con el desarrollo de los valores y de las personas, sino que depende de él en gran medida.

Estudios recientes realizados por los investigadores James C. Collins y Jerry I. Porras<sup>17</sup>, de Stanford, demuestran que las empresas visionarias que han sabido perdurar y convertirse en un faro, un referente de su oficio, son aquellas para las cuales la rentabilidad es sólo una de sus finalidades, por cierto ineludible, pero no necesariamente la primera. Hacen alusión a empresas importantes y que tienen tras ellas muchos decenios, tales como Ford, 3M, Hewlett-Packard, Boeing. Lo que ha constituido la fuerza de todas estas empresas, es un núcleo central de valores fuertes (*core values*) y un sentido agudo de las finalidades y del propósito. En su libro tan notable, Collins y Porras echan por tierra cierta cantidad de mitos falsos de empresas que se dicen (performantes) efectivas: el mito del líder carismático como única solución, el mito de las ganancias como primer valor, el mito de la felicidad en la empresa, etc. Señalan así que no es fácil vivir en una empresa visionaria para los que no están acordes con la cultura de la empresa.

En estas reflexiones nuestro propósito era insistir en el hecho siguiente: el cuerpo de valores y de creencias de que es portador el responsable (para que llegue a ser un responsable portador de sentido) es esencial para que pueda orientar su acción. Sin estrella y sin brújula, le costará mucho asegurar su rumbo, aunque este rumbo esté definido.

Hay otra ambigüedad que me parece fundamental: ¿de qué sentido se trata? ¿De un sentido dado o de un sentido recibido?

---

<sup>17</sup> James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to last*, Ediciones Century, London.

¿Debe el dirigente dar el sentido, o debe crear las condiciones que permiten que el sentido se revele en forma latente o ya explícita, en el imaginario y en el corazón de las personas que están bajo su responsabilidad? Ambas cosas, pero con una ponderación diferente, según los momentos, las situaciones y las personas involucradas. Es la paradoja y la ambigüedad continuas en que se encuentra encerrado. Es la típica característica de la paradoja educativa: ayudar al otro a arreglárselas solo.

Hemos evocado el desarrollo de las etapas de la autonomía. Bruno Jarroson las ilustra con la imagen del padre que sostiene la silla de la bicicleta de su hijo ¿en qué momento debe asegurar la protección (sostener la silla), en qué momento confiar en el otro invitándolo a tomar impulso, en qué momento soltar realmente la silla? Esta complejidad supera todas las conformidades y descansa en la sensibilidad de un arte y en la intuición. Eso sí, es preciso que ese arte educativo y esa intuición se hayan alimentado con experiencia, formación, conceptualización.

Las líneas que preceden son un modesto intento en ese sentido. Finalmente, como lo muestra el esquema 9, este proceso educativo consiste al principio en que el dirigente o el agente de cambio asume un papel de referente y, en cierta forma, por su presencia, su acción y todo aquello de lo que es portador, debe encarnar el sentido. Está allí para conducir a los demás hacia las estrellas, pero a la partida, él encarna a la propia estrella, reemplaza a la estrella. El gran peligro es que se crea que él es efectivamente la estrella, como el asno de La Fontaine que llevaba las reliquias y se complacía en creerse adorado. Todo el proceso educativo apuntará progresivamente a que las personas que él acompaña, en cuanto a dirigente, puedan acceder

a la visión de las estrellas de la cual son también portadores. Es conocido el proverbio oriental: *“Cuando el sabio muestra la luna con el dedo, el ignorante mira el dedo”*.

Sin embargo esta etapa es necesaria. Cuando se quiere reconocer a las estrellas, a menudo es necesario dirigirse primero a un astrónomo. Es importante que la buena o fea apariencia del astrónomo no quite nada de la belleza de las estrellas.

Lo que acabo de evocar corresponde a una gestión de experiencia hecha de sufrimientos, de errores, de ajustes, de revisiones críticas, de cuestionamientos éticos, donde cualquiera que fuera el cuerpo de valores a que se hace referencia, no hay una respuesta definitiva. La aventura que representa la acción y particularmente la aventura empresarial de un jefe de empresa puede ser el lugar de elaboración de una obra que forma parte de la creación del mundo o de su destrucción. Por medio de la creación de riquezas, esta aventura contribuye a la creación de personas que se transforman así no sólo en co-creadores asociados sino también en co-creadores de este mundo.

Poner lo esencial en el corazón de lo importante no consiste en hacer de la empresa un ídolo, una finalidad en sí. Por el contrario, consiste en ver que la empresa es un lugar de vida que también tiene su nacimiento y su muerte, que tiene que vivir sus ciclos. Como una escuela, que puede ser un sitio de desarrollo transitorio de las personas, la empresa sólo encontrará su equilibrio en la medida en que su posicionamiento sea efectivamente el de un lugar de crecimiento y un lugar de vida.

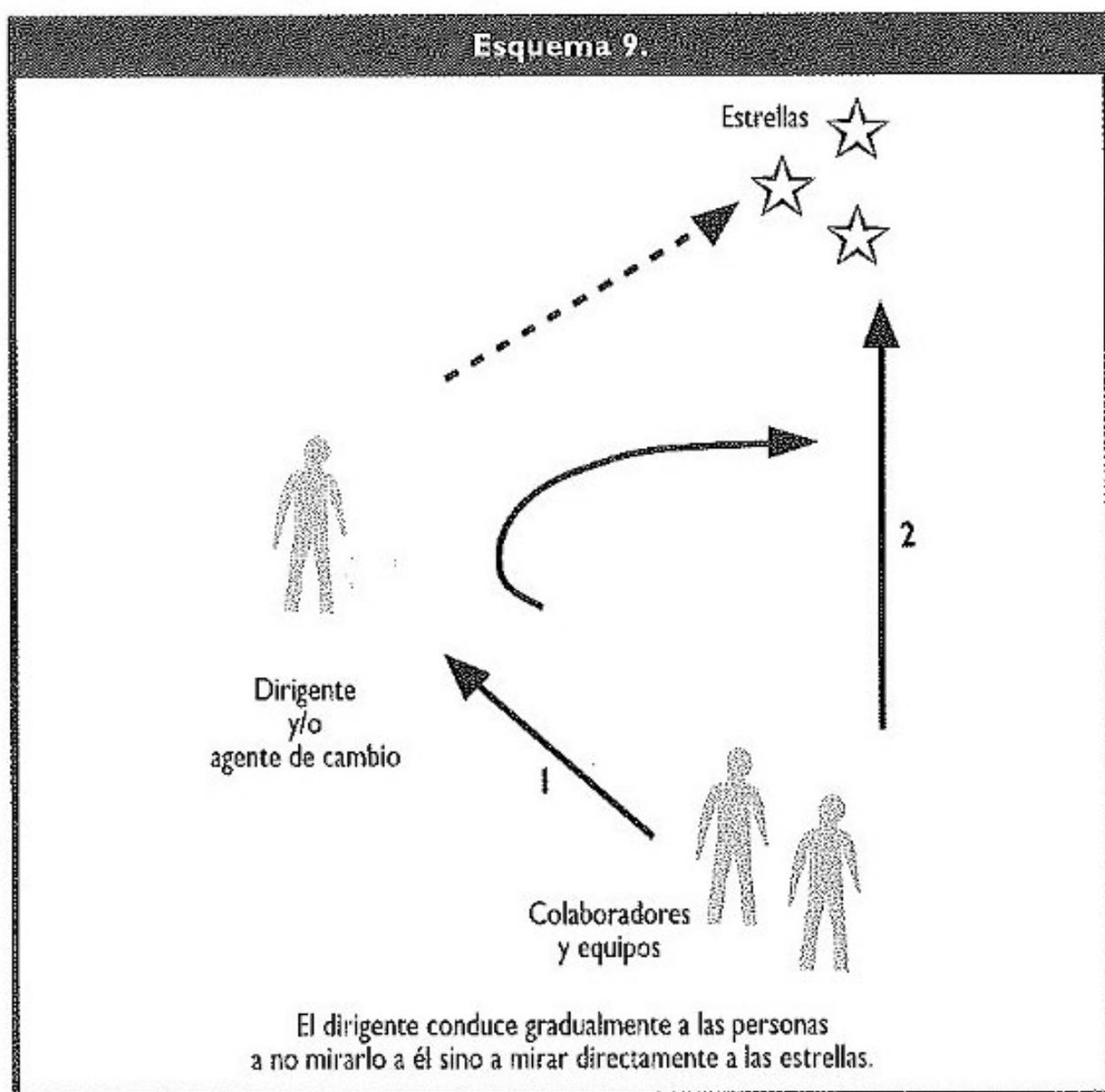
John Naisbitt<sup>18</sup> recordaba hace algunos años, que las apuestas de la empresa futura consistirían en tener la capacidad de atraer a los mejores y luego, tratar de mantenerlos. Creo en efecto que

---

<sup>18</sup> John Naisbitt, *Coup d'état dans l'entreprise*, InterEditions, 1986.

los mejores serán los que busquen en la empresa, en vez de una finalidad de su existencia, el lugar donde podrán desarrollar mejor su propio potencial. Para recordar los niveles de motivación de Maslow, ese potencial incluye la motivación económica y la seguridad, pero, aún más, incluye también la necesidad de la pertenencia, del reconocimiento de uno mismo y sobre todo de su propia realización espiritual.

Poner lo esencial en el corazón de lo importante, es invitar a los demás a ser corresponsables, es decir personas que van a su vez a integrar las tensiones, y hasta las contradicciones entre, por una parte, una visión realista que no caiga en el cinismo, y por otra parte, una visión nutrida de convicciones y de valores, que por ello tampoco caiga en el angelismo.



Manejar esa complejidad, asumir el riesgo de vivir y de realizar actos, tal es el desafío. Y es tanto más difícil cuanto que tenemos que tratar lo material valorizando lo inmaterial, manejar el hacer sin dejar de preocuparnos por el ser, trabajar en lo concreto, cuidando no obstante de mantener el misterio, desarrollar la creación de riquezas pero situando esta acción hacia la co-creación del ser humano.

El jefe de empresa no es ante todo ni sacerdote, ni profeta, ni psicoterapeuta, ni animador cultural, ni educador portador de la condición humana. Si bien hay veces en que su papel implica aspectos propios de tales funciones, está allí en primer lugar para asegurar la perennidad de la empresa a través de dificultades técnicas y económicas. No puede olvidar que tiene frente a él seres humanos y que él mismo es también un ser humano. Esta integración hará que sea no un dador o un acogedor de sentido, sino lo que yo prefiero llamar “portador de sentido”, alguien animado por una llama que resulta a la vez de lo que surge misteriosamente de lo más profundo de su ser, y de una experiencia de comunión con el otro.

*La llama temblorosa de la más pequeña vela hace retroceder las tinieblas más densas.*

¿Se podrá vivir lo esencial en el corazón de lo importante?

Este libro es un testimonio de que nosotros tenemos esa esperanza.



**EQUIPO DE EDICIÓN**

Pedro A. Arellano M.  
*Dirección*

Ximena Aguirre R.  
*Coordinación Editorial*

Ignacia Aguirre T.  
*Traducción*

Carlos Maldonado R.  
*Corrección de Texto*

Dessín  
*Diseño y Diagramación*

Julia Salazar V.  
*Dirección de Arte*



## VINCENT LENHARDT

Nacido en 1942. Consultor, HEC, estudios en MBA (Universidad de Chicago) y Ph.D. en psicología, fundador y presidente-director general del Transformance. Especialista en acompañamiento individual a los dirigentes (coaching) y los equipos directivos (team building). Teniendo como meta el desarrollo de la inteligencia colectiva en las organizaciones por medio de la alianza entre los actores, Transformance forma también consultores en periodos largos durante estos encuentros, lo que le confiere al mismo tiempo el carácter de escuela de administración.

Transformance: 4, Av. Winston Churchill - 94220 Charenton-le-Pont. -Tél: (1) 49 77 76 00.

Ex-presidente de la Asociación europea de análisis transaccional (EATA).

Experto de la Asociación Progreso de la Administración del CNPF. Es uno de los animadores activos de la Unidad de Investigación del Centro Empresa del Monasterio de Notre-Dame de Ganagobie (monasterio benedictino ubicado cerca de Manosque, en los Alpes de la Alta Provenza).

Autor de un libro de referencia sobre administración: Les responsables porteurs de sens - Culture et pratique du Coaching et du Team-building. INSEP EDITIONS, 1992.

Otras publicaciones:

- L'Analyse transactionnelle, concepts et procédures, bioscénarios, perspectives spirituelles, Editions Retz, 1992.



## BERTRAND MARTIN

Nacido en Argelia en 1928. Ingeniero Naval, estudios en la Escuela Politécnica de París.

Después de una carrera pletórica de experiencias, es llamado a la presidencia de CCM Sulzer para asegurar su reorganización. Presidente de CCM Sulzer de 1984 a 1992, luego de New Sulzer Diesel France de 1990 a 1996, acepta también, de 1992 a 1996 la presidencia de Convergence, una sociedad de asesoría en administración, centrada en la "convergencia" de la economía y de lo humano. Actualmente se dedica a promover, según su propia expresión: "Una empresa viva por y para hombres vivos".

Para él, el crecimiento de la empresa está ligado al crecimiento del hombre. Esta simbiosis exige mutaciones del comportamiento humano y del funcionamiento de las empresas. Es a la vez un desafío y una apuesta para el futuro.

Propone a los dirigentes -en el marco de una asociación creada por él- seminarios de reflexión y de intercambio en los cuales participa acompañando a responsables o equipos directivos. Da testimonio en los clubes Progrès du management del CNPF y anima comisiones de estudios en el CFPC y el ACADI. En 1993, es "Gran Testigo" en las Audiencias Nacionales del CFPC de Grenoble.

Publicaciones:

Artículos de Prensa, Video-cassette del testimonio prestado en las Audiencias Nacionales de Grenoble en 1993.