

ADMINISTRACIÓN DE LO ABSURDO¹

Las Paradojas del Liderazgo

Recopilado por: Académico, Ing. Diego J. González C.

Continuando con nuestros trabajos sobre gerencia, administración y liderazgo, hoy presentamos la primera parte del libro de Richard Farson, trabajo muy polémico en su época. Michael Crichton escribió el Prefacio, en el dijo: ... *Una vez me dijo (Farson) que sentía que las personas no aprendían de sus errores solo de sus éxitos...*

Tom Peters también escribió sobre el libro: *"Fabuloso! Tal vez sea el mejor libro sobre liderazgo que haya leído. Molesta, irrita, provoca... e inevitablemente, lleva al cuestionamiento sobre temas que debimos habernos planteado desde hace varios decenios. No es un libro de recetas, sino uno de verdad, vierte inteligencia"*

Me jubile en el año 2001, y mis recuerdos como superintendente y gerente en Maraven, Pdvsa Gas y PDVSA, me llevan a reminiscencias de la cantidad de cursos a los que asistí, que acorde con las enseñanzas que leemos de Farson, no eran necesarios.

... A todos nos gusta pensar que los asuntos de los seres humanos son esencialmente racionales, que operan como lo demás en nuestro mundo y que, por lo tanto, deberíamos ser capaces de manejarlos... No es de extrañar entonces, que requiera algo de esfuerzo aceptar las ideas que se presentan en este libro: que la vida es absurda, que las cuestiones humanas generalmente no funcionan de manera racional, sino paradójica, y que (afortunadamente) nunca podremos dominar por completo nuestra relación con los demás...

... Confío en alentar a los administradores y a todos aquellos que se encuentran en posiciones de liderazgo a pensar más allá de la sabiduría convencional, en particular a comprender como la forma en que pensamos moldea lo que vemos, y como lo paradójico y absurdo forma parte, inevitablemente, de cada una de nuestras acciones...

... Creo que muchos programas actuales de capacitación administrativa nos llevan en la dirección errónea debido a que no valoran la complejidad y naturaleza paradójica de las organizaciones humanas...

... Hacerles creer a los administradores que es posible descargar adecuadamente sus responsabilidades mediante la asistencia a seminarios y observando fórmulas simplistas provoca exactamente lo contrario al efecto buscado...

... Aun así, los administradores van de un programa de capacitación de moda a otro, a medida que sus organizaciones siguen dejándose llevar por las nuevas tendencias, nuevas definiciones de administración, nuevas frases que motivan. Hace años, hablamos acerca de "liderazgo", después la palabra clave fue "moral", mas tarde fue "motivación", luego "comunicación", después "cultura", luego "calidad", "excelencia", "caos", para luego volver a "liderazgo".

¹ Richard Farson (1997), Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. , México
Richard Farson (1997), *Management of the Absurd*, Simon & Schuster Inc

... A lo largo del camino nos sacudieron palabras de moda como “cero defectos”, “administración por objetivos”, “círculos de calidad”, “administración de la calidad total (TQM)”, “giro paradigmático” y “reingeniería”...

*... Debo observar que utilizo los términos **administrador** y **líder** casi de manera indistinta, aun cuando sé que es posible hacer diferencias importantes entre ellos. Personalmente me agrada aquella que el teórico organizacional Warren Bennis hace: los administradores hacen las cosas bien, los líderes hacen bien las cosas...*

Algunas definiciones:

Las paradojas son absurdos aparentes... las paradojas en las paginas siguientes se expresan deliberadamente de manera declarativa, con pleno conocimiento de que requieren clarificación y calificación...

... A medida que exploremos las paradojas de la administración, tenga presente que existe una diferencia entre lo absurdo y la estupidez. La estupidez es el comportamiento que se reconoce como erróneo, incompetente o ciego a los hechos. Se refiere a la insensibilidad, a no contar con todas las facultades. Con la administración estúpida, es sencillo que los demás se den cuenta de cómo hacerlo bien. Lo absurdo, por otro lado, surge de la naturaleza humana esencial de la situación.

... El comportamiento absurdo nos enerva. Parece irracional, incluso ridículo. No es lo que esperaríamos hiciera una persona racional. Contradice nuestras formas tradicionales de pensar y, por lo general, nos confronta no con un problema, sino con un dilema. Aun los mejores de nosotros no están seguros de que hacer...

En búsqueda de lo paradójico:

...Ser a la vez psicólogo y director general me permitió apreciar especialmente las paradojas y absurdos de las organizaciones y me ha permitido comprender como nada funciona exactamente de la forma en que nos han enseñado... Se trata de un libro de ideas, observaciones y lecciones aprendidas, no de un libro de técnicas de administración.

... Después de todo, la belleza del pensamiento paradójico en la administración es su intemporalidad. Muchas ideas vienen y van con regularidad desalentadora en los textos de administración y los programas de capacitación para ejecutivos. Pero la paradoja y lo absurdo estarán con nosotros mientras que, como humanos, nos congreguemos en organizaciones.

Caracas, 10 de septiembre 2020