

tiempo causa y efecto de la paz religiosa, es lo que Panikkar llama el "desarme cultural", es decir, el total rechazo del etnocentrismo del mundo rico occidental que pretende hacer de sus valores un ideal absoluto para toda la humanidad. "Por desarme cultural -escribe Panikkar- intento aludir a un cambio radical del mito predominante en aquella parte de la humanidad más vociferante, influyente, rica, y que rige los destinos de la política" (p.62).

La paz requiere además de la profunda reforma de las instituciones militares, el abandono de los mitos del mundo "avanzado" y la apertura a los valores del mundo "subdesarrollado". El verdadero diálogo intercultural supone el reconocimiento por parte del mundo occidental de las otras culturas en plano de igualdad y no como "folklore para nuestro entretenimiento y para solaz de los que no pueden llegar a nuestro grado de desarrollo" (p.63).

Este desarme cultural, supone la destrucción de los mitos de la civilización tecnocrática: supone el abandono del evolucionismo que ve la historia como un devenir lineal que llega a su punto de máximo desarrollo en el hombre tecnológico del mundo industrializado; supone poner otra vez al hombre en el centro de un mundo que idolatra la máquina; supone el reconocer que la ciencia moderna ni es única, en el sentido de que todos los que nos precedieron solo fueron precursores de nuestra ciencia, ni puede identificarse con el conocimiento en el sentido clásico de unión con lo

conocido, ni puede ser el privilegio de unos pocos que la usan para dominar a los muchos. Finalmente, el desarme cultural supone el rechazo de la razón como arma de poder y dominación con la que con-vencer a los otros, y la exaltación del conocimiento "para fruir", para ver, para saber, para juzgar, para la salvación (p.154).

En un mundo en el que cada día nos vemos enfrentados con noticias de guerras, matanzas, deportaciones, corrupción mentiras y engaños; en un mundo en el que prevalece la idea del rico mundo occidental como meta al que todos los pueblos deben aspirar, la lectura del libro de Panikkar nos puede ayudar a entender mejor la paz a la que todos aspiramos y el dialogo entre los pueblos que todos deseamos

Gaspar Rul-lan Buades

EMPRESA

FLAMHOLTZ, E. y RANDLE, Y. (1993), *El juego interno del management*, Ediciones Paidós, Barcelona.

Podemos afirmar -sin miedo a equivocarnos- que en la actualidad, en las mejores escuelas de negocios del mundo, existe una tendencia innegable hacia los campos cuantificables de la investigación intelectual. Las disciplinas ideales son las matemáticas, estadística y

BIBLIOGRAFIA

otras materias caracterizadas por su precisión, exactitud y rigor intelectual. La cultura tiende a decir "sin no se puede medir, no existe".

Sin embargo, el confiar solamente en lo cuantitativo ha dejado en gran medida de lado el estudio de muchas áreas complicadas que son difíciles o imposibles de cuantificar o, como mínimo, las ha puesto bajo sospecha.

En síntesis, la persecución de lo cuantitativo como lo único en lo que se puede confiar ha puesto a las escuelas empresariales ante el peligro de convertirse en "Escuelas de Licenciados en Rigurosos Disparates" (pág.295).

En esta obra, los consultores Eric Flamholtz e Yvonne Randle basándose principalmente en las experiencias aportadas por tres personas (Betsy Wood Knapp, presidenta y directora ejecutiva de Wood, Knapp & Company y directora de la Knapp Communications Corporation; Terryt Donahue, director técnico del equipo de fútbol americano de la UCLA, y Dan Sandel fundador y presidente de Devon Industries), ponen de manifiesto la necesidad de que los gerentes dirijan al mismo tiempo su propia psicología y mentalidad, para poder cumplir eficazmente las funciones que tienen asignadas.

Este estudio se fundamenta en qué piensan sobre sí mismos y sobre su trabajo, las personas que se dedican a la dirección y en como controlan -a veces mal- su propia psicología. Finaliza examinando cómo esas cuestiones psicológicas y mentales influyen, al mismo

tiempo, en su rendimiento y eficacia como directivos. Esto es lo que los autores conceptualizan como el Juego interno de la Dirección.

Este juego es el que tiene lugar en la mente del directivo. Es la forma como una persona controla las cuestiones mentales y psicológicas de la autoestima, la necesidad de dirigir y el deseo de agradar. Estas cuestiones tienen un papel importante en el rendimiento cotidiano del trabajo del directivo. Dominar el Juego Interno implica entender y aceptar el propio papel y desarrollar las perspectivas mentales y psicológicas apropiadas a las exigencias de éste.

Para ser un directivo con éxito a medida que se asciende de un nivel jerárquico a otro, no sólo hay que aprender diversas especialidades como planificación, organización y control (que son actividades del Juego Externo y que nos recuerdan a la Teoría Clásica de la Dirección de Fayol), sino que lo más importante es que se deben desarrollar formas de pensar diferentes (que son actividades del Juego Interno). En otras palabras, el grado de dominio de los elementos del Juego interno que logra una persona afecta a su capacidad para realizar las tareas técnicas. La acción conjunta de estos dos elementos determina, a su vez, la eficacia y el éxito de la acción de dirección en su conjunto.

Por tanto, "la capacidad para practicar el Juego Interno puede ser, pues, la variable crítica que determine si una persona triunfa o fracasa como jefe" (pág.28). Flamholtz y Randle estiman

que en realidad un 90 por ciento de quienes tienen dificultades en sus carreras o, finalmente fracasan, no es por falta de capacitación técnica sino porque no llegan a comprender ni a practicar eficazmente el Juego interno de la Dirección.

El Juego interno del Management - título real de la obra- queda estructurado en tres grandes apartados.

I. Una aproximación al JID (Juego Interno de la Dirección) donde se conceptualiza e interpreta lo que es la dirección interna, es decir, aporta los fundamentos básicos para introducirnos en el siguiente apartado.

II. En el segundo bloque, se estudian una serie de ejemplos-síndromes donde se pone de manifiesto distintas prácticas erróneas o ineficaces en el desarrollo del JID.

III. Flamboltz y Randle -en este último apartado- señalan las variables críticas para mejorar el dominio del JID, así como para lograr la eficacia en la práctica diaria de la Dirección.

Todo directivo que intente dominar el Juego Interno debe tener en cuenta tres aspectos o exigencias fundamentales: en primer lugar, tener la suficiente autoestima personal como para que las cosas que hace diariamente le resulten gratificantes; ser capaz de poner límites a su necesidad de controlar directamente a las personas y los resultados y, por último, ser capaz de controlar la necesidad de ser bien considerado de forma que no interfiera con una realización adecuada de las funciones de dirección.

La autoestima es una variable crítica de la forma en que nos relacionamos con otras personas en todos los aspectos de nuestra vida y es, igualmente importante, cuando se refiere a la forma en que pensamos y actuamos en cualquier puesto de dirección y otro tipo de relaciones laborales. El principal problema radica en que el individuo al asumir el rol de dirección, debe aprender a conseguir una fuente diferente de autoestima, y no podrá ser el mejor vendedor, ni el mejor mecánico, sino que su tarea será la de usar los recursos, incluidos los humanos, para lograr objetivos en la organización. En consecuencia, al asumir el papel de directivo, su satisfacción personal estará ligada cada vez más al rendimiento de la gente que está bajo su control.

Los directivos que no sepan asumir su nuevo papel pueden sentir que su autoestima está amenazada y, para protegerla, pueden "recrear" sus anteriores tareas convirtiéndose en "gerentes de mano de obra" (pág.32).

Igualmente que debemos reconvertir nuestra autoestima al acceder a un puesto directivo, también, tendremos que dominar nuestra necesidad o deseo de controlar. Bien es cierto, que todos sentimos la necesidad de tener las cosas bajo control, pero la forma como se expresa esta necesidad puede diferir de un individuo a otro.

En el área organizativa perteneciente al núcleo de operaciones, existe una relación directa entre el esfuerzo personal y el control sobre los resultados, pero al llegar a un puesto de supervisor o

BIBLIOGRAFIA

encargado, esta relación se hace más indirecta y débil. Para practicar de forma eficaz el JID, el directivo debe aceptar un grado decreciente de control directo, así como no querer estar en todo.

Por desgracia, esta faceta del Juego Interno no es tenida en cuenta por los directivos, y el resultado suele ser que terminan abrumados de tareas.

Por último, debemos tener en cuenta que las personas -cualquiera que sea la posición que ocupen dentro de la organización- no sólo quieren ser evaluadas por lo que hacen, en otro nivel quieren ser aceptadas por los demás. Esta es una necesidad social básica que puede estar relacionada también con la de autovalorarse, debido a que para algunas personas, el ser apreciados por los demás es más que una prueba de su propio valor: es la pauta definitiva de su autovaloración.

Sin embargo, al asumir un rol de dirección, la persona debe tener en cuenta que está actuando como representante de los objetivos de la organización, y éstos pueden entrar en conflicto -en más de una ocasión- con los objetivos de los miembros de la misma. Por tanto el directivo debe asumir que ese enfrentamiento organización-empleados le acarrearán necesariamente una pérdida de aceptación, e decir, debe estar prepa-

rado para que no todos le quieran.

Cuando los directivos no logran adoptar una mentalidad que les permita dominar con eficacia uno o más de estos factores, comienza a practicar otro juego diferente del que necesita para obtener el éxito en su trabajo. Estos juegos disfuncionales se manifiestan en una serie de manifestaciones erróneas de practicar el Juego Interno de la Dirección, lo que los autores denominan síndromes -Síndrome del Padrino, del Hacedor, del Impostor, de Napoleón, de Hamlet...-.

Como reflexión final a esta interesante obra, es necesario señalar que en toda época de crisis -como ésta que nos ha tocado sufrir en los últimos años- se hace inmediatamente una desesperada llamada a la mejora de la productividad -principalmente a través de la reducción de costes por medio de la moderación salarial cuando no, del despido indiscriminado. Pero, sin negar la indudable importancia que el factor coste tiene sobre los resultados finales de la organización, no se debe pasar por alto que otro factor de gran importancia consiste sencillamente en que los directivos no logran ser eficaces, porque no llegan a dominar el Juego Interno de la Dirección.

José Antonio Ariza Montes