



FUNDACIÓN
FERMÍN VALE
JOËL POZARNIK

EL CONTENIDO DEL PRESENTE ESCRITO
SE ENCUENTRA PROTEGIDO POR LA LEY SOBRE
EL DERECHO DE AUTOR Y SU REGLAMENTO
ASÍ COMO POR TODA LA NORMATIVA RELACIONADA
CON ESTA MATERIA.

LA FUNDACIÓN FERMIN VALE AMESTI-JOËL POZARNIK
SE RESERVA EL DERECHO DE EJERCER LAS ACCIONES LEGALES
PERTINENTES CONTRA QUIENES LO REPRODUZCAN SIN SU EXPRESA
AUTORIZACIÓN.

DE IGUAL MANERA PROCEDERÁ CONTRA QUIENES
LO ALTEREN O TERGIVERSEN.

LAS CITAS SOBRE SU CONTENIDO SIEMPRE DEBERÁN
ESPECIFICAR LA FUENTE DE LAS MISMAS



Joël Pozarnik

LA GERENCIA INTEGRADORA

Extracto de “Hacia un liderazgo integrador”

Desde la perspectiva de este fin de siglo, el mundo que ha prevalecido a lo largo del siglo XX se está desintegrando. La economía mundial, más bien la guerra económica mundial, pudiera estar a punto de desaparecer por falta de combatientes: por una parte, los desempleados sin poder adquisitivo del mundo económicamente desarrollado y, por otra, la agravada miseria de los países pobres que minan las ventas de las empresas y sus utilidades. Las estructuras sociales podrían no resistir mucho tiempo más. Por un lado, los trabajadores son cada vez menos numerosos, mientras que las cifras de desempleados se incrementan cada vez más. El peligro de que ocurra una revolución por parte de los desempleados es más probable que el de una huelga de aquellos que todavía permanecen empleados y no han sido reemplazados por máquinas o eliminados en nombre de la rentabilidad, de la reducción de costos y de la automatización. La guerra entre empresas también pudiera estar a punto de acabarse por falta de guerreros. De fusión en fusión, persiste apenas un puñado de empresas por sector. Las otras ya están quebradas. La mayoría lucha por su supervivencia mientras que un escaso grupo de ellas reagrupa las mayores utilidades del mundo, superando la riqueza de numerosas naciones. Al tiempo que se habla de globalización y de tecnología, la guerra económica internacional está logrando desintegrar al mundo. La desintegración es destrucción, división, exasperación de los intereses particulares, victoria del egoísmo y el individualismo. La desintegración es muerte, crueldad, irrespeto. Y si bien la globalización ha significado algunos aspectos favorables, como, por ejemplo, la divulgación del conocimiento, también ha participado en la expansión del desastre de la desintegración hacia los distintos continentes. Vivimos la tecnología del desastre. Pero, al mismo tiempo, el mundo busca su camino hacia la reintegración. Y esa búsqueda de la reintegración se efectúa a través del conocimiento integral; es decir, del manejo tanto del conocimiento racionalista de las tecnologías y de los mecanismos de este mundo, como del conocimiento trascendental o espiritual. “El mundo de hoy está enfermo por falta de ideales verdaderamente comprendidos y vividos. Necesita superar esa falsa creencia de que sus problemas, y por ende la solución de los mismos, son materiales, dado que en realidad todos son fundamentalmente espirituales”. (Aldo Lavagnini). Gabriel Marcel, filósofo francés, compartía esa opinión, y escribió en 1951: “No nos cansaremos de repetir que la crisis por la cual está pasando el Hombre occidental, es una crisis metafísica; no hay peor ilusión que la que consiste en pensar que tal o cual reforma social o institucional podría ser suficiente para satisfacer una inquietud que proviene de lo más hondo de su ser”. Y Vincent Lehnardt, conocido consultor gerencial en Francia, también afirma que “en el mundo del trabajo y de la empresa, están siempre involucrados aspectos de la vida espiritual”. (1992) En el mundo occidental, la gerencia del siglo XX ha evolucionado en un ambiente de desarrollo económico y a



la vez de empobrecimiento del más alto concepto del Hombre. Negocios y moralidad no siempre han podido convivir. El Hombre ha abandonado lo mejor de su calidad humana para “hacer negocios”, logrando sus objetivos independientemente de los fines empleados. Pero cada vez más ejecutivos alimentan inquietudes espirituales, lo cual significa que los motores de la evolución en el lugar de trabajo tienden a progresar. Ellos tratan de reconciliar su práctica profesional y su sentido de la espiritualidad. ¿Y qué es la espiritualidad sino el esfuerzo del Hombre para reintegrarse con su aspecto más elevado? Esta sed de reintegración busca reflejarse en sus acciones en el mundo exterior. En el siglo XX este esfuerzo se ha topado con la pared de la costumbre. Sin embargo, pensamos que tal como se derrumbó el Muro de Berlín, en el siglo XXI se derrumbará la pared del fanatismo en los negocios. Esto será posible porque están aumentando los conocimientos en el mundo, no solamente en el plano material sino también en el espiritual. Hoy en día ya se impone el criterio de que en los textos sagrados, en las grandes tradiciones, se revela un conocimiento cuyo olvido explica el estado actual del orbe. El Conocimiento Trascendental tiene por vertiente hacia la sociedad el conocimiento de las Leyes Trascendentales, que son las que rigen el funcionamiento del mundo. El conocimiento en general, aun en el medio empresarial, se está volviendo importante. Nunca antes había sido tan extensa la cantidad de técnicas gerenciales en todos los ámbitos. Casi todos los problemas de las empresas han sido estudiados, modelados y analizados por mentes técnicamente muy expertas y muy brillantes. Hoy en día se habla de la gestión del conocimiento, del capital del conocimiento. A través de Internet y de las bases de datos electrónicas, el conocimiento sobre cualquier tema, y en cualquier parte del mundo, está a la mano. La diferencia entre un país en vías de desarrollo material y un país estancado en el mismo, la establece la cantidad de conocimientos de todo tipo que estén en capacidad de servir a la producción. Marx hablaba del factor del capital (el dinero) y de la fuerza de trabajo (los hombres). Actualmente, las empresas invierten para aumentar su capital de conocimientos, porque el conocimiento es la condición de su supervivencia. Ahora bien, el conocimiento tiene que ver con la capacidad de relacionar una gran cantidad de variables, técnicas y metodologías. Los campos de la conciencia son numerosos, pero la capacidad para relacionarlos e integrarlos es poco común. La capacidad de síntesis debe desarrollarse para no dejar que las mentes se pierdan en el laberinto de los análisis. La integración es el funcionamiento armonioso de todas las facultades, de todas las fuerzas, de forma tal que la empresa pueda utilizar la fuerza adecuada en el momento adecuado. O sea que la integración es una condición de la excelencia. La excelencia no solamente es una lista de virtudes, sino que es el funcionamiento armonioso y eficiente de esas virtudes. En el mundo corporativo de hoy, la integración es una ventaja competitiva. Se pide a los líderes, a los gerentes, a los administradores, ser excelentes, sin capacitarlos internamente para ello. Es decir, sin ayudarlos a integrarse a través del Conocimiento. Este libro ha sido concebido para alimentar la reflexión del líder, del gerente, del administrador. Es un libro fruto de una experiencia, de un conocimiento.