

Entrevista a Michel Fiol

Buenos Aires, Septiembre de 2001

Por Paula Scaliter – IPE Buenos Aires

- ¿Cómo surge su trabajo con los ministerios de educación de las provincias argentinas?

La iniciativa surgió del proyecto Columbus, dirigido por Daniel Samoilovich, para favorecer la cooperación entre universidades europeas y latinoamericanas. Él nos invita a cooperar con esa organización en los aspectos de gestión. No gestión de la educación sino gestión de los ministerios. Respecto de gestión pública, no es lo mismo dirigir a una administración pública que dirigir a una empresa. Ese fue todo el aspecto público que llevó una Universidad de Barcelona, y nosotros, que trabajamos sobre administración de organizaciones, que intentamos tener nuestra vía propia de comprender la administración en contraposición al modelo sajón imperante.

- ¿Cuál es la diferencia con el modelo sajón?

- No podemos ignorar el modelo norteamericano, el sajón, de administración de empresas, pero nosotros tratamos como escuela de tener nuestra propia manera de analizar la administración. Estamos muy influenciados por los sociólogos y filósofos franceses, quienes consideran que las organizaciones son ante todas organizaciones políticas y sus integrantes no tienen un simple rol técnico sino que sostienen relaciones de poder. Por eso nos escogieron. Nos interesó porque se trataba de América latina, porque trabajábamos mucho sobre administración de universidades y porque tenemos nuestros modelos propios.

- ¿Qué es el HEC (Haute Ecole de Commerce)?

Es una muy vieja escuela que nació en 1880. Es formadora de élites intelectuales. Hay un concurso sumamente difícil y entran muy pocas personas cada año. Es una de las que llamamos en Francia “Grandes Escuelas”.

HEC está clasificada como la primera escuela de administración y es la única escuela en Francia y quizá una de las pocas en Europa, con un pensamiento propio. Tenemos

muchas dificultades a veces para darnos a reconocer externamente porque no seguimos los patrones de los demás. Consideramos que la vida de las organizaciones es algo sumamente complejo y que las simplificaciones que se hacen son muy reductoras y peligrosas.

- **¿Peligrosas?**

Son peligrosas porque dan a pensar que las soluciones son muy sencillas y técnicas. En las organizaciones la gente busca recetas sencillas pero tenemos la responsabilidad de no responder a esta demanda por que si lo hacemos estamos haciendo mal nuestro trabajo. Por eso nos rehusamos a dar recetas. Llevamos a las personas a entender su situación, la gente es capaz de encontrar por sí misma sus propias soluciones. Hay que crear las condiciones para que cada uno encuentre su camino. No hay mejor solución que la encuentra uno. Esa es nuestra filosofía. Pensamos que generalmente los modelos que se aplican son sencillos y reductores. Por ejemplo: "hay que motivar a la gente". A la gente no hay que motivarla sino que se motiva sola.

- **¿Qué es lo que podemos aprender desde las organizaciones empresariales sobre el sistema educativo y la gestión del sistema educativo?**

Un ministerio como una Escuela de Comercio tiene recursos limitados, tiene que rendir cuentas a la sociedad pues dispone de recursos públicos, lo que significa que tiene que rendir cuentas, lo que significa a su vez que se tiene que comprometer con resultados y ver en que medida los alcanzas.

Y es un grupo de personas el que se encarga de esta organización, y que tiene que dirigir y tomar decisiones con respecto a la estrategia, a la estructura, a la repartición de recursos, al monitoreo, a como se divide el trabajo y como se integran los diferentes trabajos divididos.

En suma, los problemas de administrar una empresa, un ministerio, un hospital, una organización caritativa o institución educativa son exactamente los mismos. Cambia el sector pero los problemas de dirección son los mismos.

Retomando el tema de los problemas de dirección que planteó, ¿cuales fueron los problemas de dirección en el trabajo hecho en Argentina?

Son pocos los que sobresalen pero sobresalen en forma muy fuerte.

El primero es una falta de dirección por el sentido. Hay tres tipos de dirección.

La dirección por ordenes: yo doy ordenes y me tienen que obedecer.

La segunda: Defino una estrategia como dirigente y ustedes tienen que hacer que se cumpla. Es un problema de puesta en práctica. Es el mismo modelo que el de las ordenes pero más refinado: están los que piensan y los que hacen. No es nuestra manera de pensar la dirección.

¿Cuál es la tercer manera de dirigir?

Nuestra manera es la dirección por el sentido. Como dirigente creo las condiciones, creo las situaciones para que la gente tenga ganas de hacer lo que tiene que hacer pero la tengo que incluir en todo el proceso de planeación, de monitoreo porque es parte de su trabajo. No es fácil porque al mismo tiempo hay que rendir cuenta, hay que aportar resultados, y entonces siempre hay una disyuntiva: doy ordenes o defino una estrategia y quiero que se cumpla con esta estrategia. Pero entonces el sistema sigue muy dirigista o bien creo situaciones que tengan sentido para la gente, para que la gente haga lo que debe hacer. Nosotros preferimos la tercer dirección.

¿Detectaron una necesidad concreta en ese sentido?

Lo que nos decían los subsecretarios y los directores es que faltaba mucha dirección por el sentido en los ministerios. Lo cual es curioso porque yo creo que es mucho más fácil crear situaciones con sentido en un ministerio de educación o en un ministerio de salud que en una organización privada.

Paradójicamente es mucho más fácil en un ministerio de educación porque contrariamente a lo que sucede con la mayor parte de los que trabajan en una empresa, la gente que trabaja en educación tiene una vocación. Entonces hay que trabajar mucho con esta dirección porque es lo que permite a la gente encontrar sentido en su trabajo.

En los hospitales se ve inmediatamente que las enfermeras trabajan porque tienen un vocación. Su primer instancia no es ganar más dinero sino hacer un trabajo en el cual se sienten totalmente involucradas. Ellas sienten que hacen un trabajo por cual sirven a la sociedad y es importantísimo.

Los maestros están al servicio de los niños para que crezcan en experiencia, en conocimiento, en desarrollo personal etc., Es una lástima porque esta gente siente mucho más esta deficiencia en la dirección por el sentido cuando toda su vida gira alrededor del sentido.

La iniciativa personal también juega...

La segunda cosa que me pareció sumamente importante es que la gente que llega a puestos de poder en el ministerio ha pensado mucho durante toda su vida y ha tenido ilusiones. Las ilusiones de un día llegar al poder para poner en marcha en práctica todas estas ideas bellas que han desarrollado.

Han pensado mucho, han dado mucha importancia a la reflexión para llegar a estas ideas que quieren poner en marcha, cuando llegan al poder se dan cuenta de que lo que están haciendo es el quehacer cotidiano: apagan fuegos constantemente, y creo que sienten una fuerte desilusión en no poner en marcha las ideas que han tenido porque no hay espacio para que pongan en marcha estas ideas.

Entonces hay una gran frustración para gente política en particular o para gente que es técnica en la educación porque llegan al poder y no pueden poner en marcha lo que han soñado.

¿La realidad es siempre más dura de lo que se esperaba?

La tercer enseñanza se encuentra un poco ligada a la segunda pero es diferente. La gente que llega al poder tiene proyección, quiere trabajar para el futuro pero trabaja exclusivamente para el presente.

No es solamente no poder realizar las ideas que uno ha tenido sino que además la gente no se puede proyectar más. Vive el momento y pierden esta capacidad de proyección que les permite soñar. Ya no ven mas allá. Solo ven el momento presente.

También engendra una fuerte frustración. Esas son las tres cosas que más le duelen a la gente.

Todas enseñanzas dolorosas...

La cuarta no duele por que no la ve. La gente piensa que los problemas que tiene con su superior o sus subordinados no los tiene con su personal. La gente le da mucha más importancia a la relación con un superior que a la relación con sus propios colaboradores. Esto significa que la fractura que uno tiene con el nivel superior se replica hacia abajo y entonces hay una especie de frustración.

Yo estoy íntimamente convencido de que todo eso se refleja en la vida diaria de los maestros, supervisores, quienes sienten esas fracturas. Y para que una organización ande bien tiene que tener un equipo que ande bien. Eso no significa que piense en forma única sino que funcione respetando las diferencias de puestos y de punto de vista porque un equipo que tiene un solo punto de vista está en peligro también. Si todos tienen la misma identidad, la gente se muere. Cuanto más diversidad, más enriquecimiento.