

¿Quiere Ser gerente?

RESPONSABILIDADES QUE VIENEN CON EL CARGO

Ernesto Blanco Martínez

¿Quiere dirigir? La propuesta es tentadora. Pero, ¿está consciente de lo que esto implica? Algunas personas llegan a cargos gerenciales subestimando las responsabilidades que adquieren. Sólo ven el lado «sabroso» del cargo —poder, estatus, beneficios adicionales—, pero no la cantidad de trabajo que exige conducir exitosamente una organización; en particular, la dedicación del gerente a la observación del entorno, la planificación y la focalización de esfuerzos.

SE ATRIBUYE A LUIS XIV de Francia la frase «el Estado soy yo». Para algunos historiadores no fue el Rey Sol quien la pronunció, sino sus opositores que veían en él la máxima representación del autoritarismo y la concentración de poder. También se dice que el rey pronunció la frase en medio de un episodio de angustia; al sentirse abrumado por la cantidad de responsabilidades que implicaba ser monarca de Francia. Esta última opinión puede reflejar, también, las tribulaciones del gerente ante las responsabilidades de su cargo, lo que implica dirigir.

Muchas personas se trazan como metas personales llegar a posiciones de dirección en sus organizaciones. Entre ellas hay quienes subestiman la magnitud de las responsabilidades que esos cargos implican. Sólo ven el lado «sabroso» del cargo: poder, estatus, beneficios. Pareciera que para este grupo lo importante es el cargo y no su posible contribución a la organización. Además, en algunas organizaciones, por razones múltiples, se puede llegar a cargos gerenciales sin la preparación necesaria.

Ser gerente implica el dominio de habilidades relacionadas con las tareas que se van a ejecutar y habilidades para relacionarse con el grupo que se va a dirigir. No se espera que un gerente sea experto en todo aquello que dirige, pero sí que tenga una cultura general del negocio que supervisa. No se aspira tampoco a que ejecute todas las tareas bajo su responsabilidad; pero sí que sepa delegar, lo que requiere rodearse del mejor capital humano. Un gerente necesita madurez suficiente para escuchar a sus colaboradores y para controlar sus emociones, aun en medio de conflictos, pasiones exaltadas, intereses grupales y personales. Se espera que dirija, no que pretenda hacerlo todo; es decir, que sea un gerente del tipo «difusor» (aquél que distribuye información, delega responsabilidades, consulta sus decisiones y se dedica a supervisar lo que su gente hace) y no un gerente del tipo «embudo» (aquél que represa la información y las decisiones, porque sólo él las puede tomar apropiadamente).

Un caso interesante es el de un gerente en una multinacional que administra grandes estacionamientos en varias ciudades del mundo. Tomaba individualmente la mayor parte de las decisiones, la relación con sus subordinados era autoritaria, empleaba castigos y, además, tenía un doble discurso: uno para sus supervisores y otro para sus supervisados. Este estilo de gerencia generaba gran rotación de personal, clima organizacional hostil, creación permanente de rumores y chismes, escasa motivación de los empleados y, por ende, un desempeño deficiente de sus dirigidos.

Una de las características más resaltantes de la labor del gerente es la de responsabilizarse por el trabajo que ejecutan otros. Tal vez de allí se deriva el temor a la delegación. No es inusual que los problemas causados por un supervisado o una situación exógena al área de dirección deban ser resueltos por el gerente. Como explicaba un gerente de alto nivel a su supervisado: «Eso que está pasando no es tu responsabilidad pero, al afectar tu trabajo, se convierte en tu problema». La cita es estrictamente verídica: fue pronunciada por un gerente en una empresa de ingeniería venezolana, que se dirigía a un gerente de menor rango bajo su dirección. Lo cierto es que el gerente lleva la carga de los aciertos y desaciertos de sus supervisados y de otros actores relacionados con su ámbito de dirección. Por ello, entre otros deberes, se espera que el gerente preste especial atención a la observación del entorno, la planificación y la focalización de los esfuerzos para el logro de las metas organizacionales.

El entorno, siempre el entorno

Del entorno y su influencia en el desempeño de las organizaciones —en cuanto a las oportunidades y las amenazas que presenta— se ha escrito abundantemente. Pareciera que no hay mucho más que decir; no obstante, es necesario insistir en el tema. Para muchos no está suficientemente claro su significado. Frecuentemente se confunden oportunidades y amenazas (factores del entorno) con fortalezas y debilidades (factores internos de la organización). El entorno es todo lo que rodea a la organización, «de la puerta hacia fuera»: municipios, parroquias, ciudades, el país, el continente, el planeta.

Para identificar las oportunidades y amenazas generadas por el entorno pueden utilizarse modelos analíticos, como los propuestos en los años ochenta por Michael Porter, de la Escuela de Negocios de Harvard. Pero nada sustituye la capacidad de observación del gerente para captar las señales que continuamente envía el entorno.

En Venezuela, muchas señales relevantes provienen del Gobierno. Aunque a primera vista parecen amenazas, si se

observa con atención se descubrirá que algunas representan oportunidades. Por supuesto, como en toda economía, lo que parece oportunidad o amenaza para un actor puede no tener el mismo significado para otro. Por ejemplo, la «Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo» (Lopcyamat), percibida por muchos como una amenaza, contribuyó al desarrollo de un grupo de empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud. Tal es el caso de la empresa VWL Servicios Médicos, que organizó un servicio de medicina laboral para ofrecerlo dentro de las empresas que, de acuerdo con el artículo 39 de la ley, «deben organizar un servicio propio o mancomunado de Seguridad Social en el Trabajo» (Gómez y Branger, 2009).

Otra ley que ha beneficiado a varios sectores económicos en Venezuela es la «Ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación» (Locti). Esta ley obliga a las empresas nacionales a aportar entre 0,1 y 0,5 por ciento de sus ingresos brutos para «desarrollar los principios orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación y sus aplicacio-

Una de las características más resaltantes de la labor del gerente es la de responsabilizarse por el trabajo que ejecutan otros. Tal vez de allí se deriva el temor a la delegación

nes establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela». Gracias a esta ley, organizaciones que se dedican a la formación de talento han podido ofrecer sus servicios a diversos tipos de empresas, que financiaban sus planes de formación de acuerdo con lo establecido en la ley: «Formación del talento humano en normativa, técnicas, procesos y procedimientos de calidad, relativos a las empresas nacionales» (artículo 42).

Otras oportunidades generadas por iniciativas del Gobierno han sido aprovechadas por algunas empresas manufactureras. Tal es el caso de la creación de Mercal, organismo de distribución de alimentos, que, además de importar gran parte de los productos que expende, compra a empresas nacionales. Existen otras oportunidades, como las creadas por las cooperativas o las misiones. Estos ejemplos no implican juicios acerca de la buena o mala ejecución de las iniciativas gubernamentales, sólo destacan que aun en ambientes inciertos se crean oportunidades para quienes quieran y puedan sacar provecho de ellas.

El entorno envía también señales que constituyen claras amenazas, contra las cuales es necesario prepararse antes de que se materialicen. Si los gerentes no lo hacen, si no toman medidas preventivas, en vez de actuar de acuerdo con un plan, actuarán de forma reactiva, defendiéndose como mejor puedan.

La nacionalización de Sidor debió, en su momento, representar una señal de alarma para las empresas del sector del acero. Fue una señal directa para empresas como Sivensa que, posteriormente fue víctima de la expropiación de una de sus plantas más importantes: Orinoco Iron. ¿Pudo prevenir Sivensa la expropiación de alguna de sus plantas? Sería quizá inapropiado dar una respuesta *a posteriori*, pero definitivamente lo que pasó con Sidor fue una amenaza para las empresas del sector.

El inicio del proceso de nacionalización de las empresas operadoras petroleras fue una señal muy clara de que cualquier empresa relacionada con el sector petróleo podría ser nacionalizada. Fueron expropiadas empresas de operación

de plantas de compresión de gas y transportistas de la costa oriental del Lago de Maracaibo. Es muy fácil decirlo desde una posición académica, pero parecían claras las señales que amenazaban y amenazan a todo el sector petrolero nacional. Estas señales se conocen como «sorpresas previsibles», ya que, estando presentes en el entorno, sus consecuencias podrían haber sido evitadas si se les hubiera puesto atención (Bazerman y Watkins, 2003).

¿Qué pudieron haber hecho estas empresas para prepararse contra las amenazas inminentes? Varias eran las vías: abrir operaciones en otros países, negociar acuerdos con el Gobierno (mediante gremios, asociaciones de industriales y profesionales), modificar su estructura accionaria mediante asociaciones con empresas extranjeras, diversificar la cartera de negocios hacia sectores no amenazados, fortalecer las relaciones con sus empleados y la comunidad, etc.

Alfred Chandler advirtió que una de las principales funciones de la alta gerencia es la observación continua del entorno; por ello recomendaba la separación de los altos dirigentes de las labores operativas

Sin embargo, ninguna de estas y otras soluciones puede implementarse sin atender con tiempo el origen de los problemas que pretenden remediar. Alfred Chandler, uno de los primeros investigadores sobre la gerencia, advirtió que una de las principales funciones de la alta gerencia es la observación continua del entorno; por ello recomendaba la separación de los altos dirigentes de las labores operativas.

¿Cómo puede percatarse un gerente de las señales que envía el entorno? Aunque a muchos no les guste la idea, los gerentes venezolanos necesitan escuchar *Aló, presidente*. Si no lo desean o no pueden hacerlo, deberían leer los resúmenes de prensa. En este programa televisivo y en todas sus abundantes alocuciones al país, el presidente Chávez envía continuamente señales referentes a las políticas que el Gobierno planea implementar. Sólo hay que escuchar, analizar y actuar en consecuencia, evitando pensar: «Eso no lo va a hacer», «Es imposible que se atreva», «No tiene gente capacitada para tal cosa». Lo más razonable es tomar en serio los anuncios presidenciales, por más informales que parezcan, y prepararse con tiempo para su posible ejecución.

No todas las señales vienen del Gobierno. Otras muy importantes provienen de los mercados internacionales. Una desaceleración en las economías asiáticas, por ejemplo, tendrá su impacto en la economía nacional, por medio de una disminución de la demanda de petróleo, acero y aluminio. Un conflicto que afecte la economía colombiana impactará a la venezolana, pues ese país es el principal cliente y proveedor de bienes transables no petroleros de Venezuela.

Planificar y ejecutar

No basta con estar continuamente atentos a las señales del entorno, el rol del gerente exige plantear metas bien definidas y con un propósito claro: hacia dónde va y por qué. La definición de las metas es clave para la supervivencia de la organización: definen el rumbo y, si son comunicadas apropiadamente, focalizan los esfuerzos para su consecución. El papel del gerente en la definición de metas es fundamental: conoce en profundidad las capacidades de la organización que dirige, requisito esencial en el logro de los objetivos trazados. Sin embargo, no es suficiente la sola definición de metas u objetivos. Uno de los factores que impide el logro de las metas organizacionales es la falta de vinculación entre la formulación de objetivos y su ejecución, en parte por la escasa participación de los gerentes en esta última actividad (Hrebiniak, 2005).

Los buenos gerentes asumen un papel activo en la ejecución de los planes, sin perder de vista su propósito, persistiendo aun en medio de dificultades y distracciones impuestas por la cotidianidad de las organizaciones. Muchas veces están tan ocupados en actividades administrativas que pierden el foco de lo que se quiere alcanzar. Dejan las cosas para después —postergan— y, a veces, hasta se desvinculan de los objetivos de la organización; es decir, pierden el norte (Bruch y Ghoshal, 2004). Para evitar esto, los gerentes hacen un seguimiento continuo del desarrollo de los planes. Los planes pueden quedarse en el papel por falta de seguimiento y un sistema adecuado para llevarlos a cabo (Blanco, 2009).

Formular planes y creer que la organización los ejecutará sólo por haberlos formulado es un grave error. En épocas de crisis, el seguimiento adquiere mayor relevancia. Disminuir el lapso de control permite tomar decisiones oportunas. En las crisis, más que nunca, es necesaria la suficiente flexibilidad mental y de carácter para modificar el plan según sea requerido por algún acontecimiento impuesto por el entorno. Esto no significa olvidar las metas propuestas, sino adaptar el camino para llegar a ellas. Tampoco implica ceder ante cualquier evento que ocurra, sino evaluar y actuar en consecuencia. En situaciones extremas, un evento exógeno puede trastocar los planes de tal forma que haya que olvidarse de ellos y redefinir el rumbo de la empresa. La crisis financiera mundial, por ejemplo, provocó el cierre de muchas empresas y la redefinición o redimensión de otras.

Planificar y ejecutar son tareas que, si no garantizan el éxito de una organización, sí contribuyen a lograrlo, sobre todo en períodos de crisis. Un buen ejemplo es el de la Central Cooperativa Barinas (Cecobar), empresa que agrupa varias cooperativas del Estado Barinas con el propósito de ofrecer servicios financieros, educativos, funerarios y médico-asistenciales a sus afiliados. La planificación en Cecobar es una práctica diaria, mediante reuniones participativas en las que los cooperativistas aportan sus ideas. El ejercicio de planificación



ITINERARIO POR LA ECONOMÍA POLÍTICA

ASDRÚBAL BAPTISTA

Ediciones 

0212-555.42.63
ediesab@iesa.edu.ve

Una faena de tres décadas. Venezuela como objetivo de la mirada analítica. Pero Venezuela, en una dimensión muy importante de su existencia, es el petróleo, y el petróleo es naturaleza, historia, números, política, economía, sociedad. Todo esto, a su vez, conforma el espacio propio de la economía política. De allí que esta jornada de Asdrúbal Baptista sea una especie de itinerario que abarca un periodo definitorio de lo que somos.

les permite medir desempeño y tomar decisiones ante desviaciones de lo planificado y en medio de un entorno económico volátil y socialmente conflictivo (Francés y Vidal, 2009).

Focalizar esfuerzos

Observar el entorno, formular planes y ejecutarlos... Sí pero, ¿cuáles? En tiempos de crisis hay que establecer prioridades. Por un lado, el entorno ofrece múltiples opciones para el desarrollo. Por el otro, las capacidades de la organización, además de permitir abordar las opciones, también permiten crear productos y servicios innovadores. Ahora bien, ¿cuántas estrategias puede implementar la organización?

Una respuesta a esta pregunta es: depende de los recursos con que cuente la organización; no sólo recursos financieros, que ya son muy importantes, sino también recursos humanos, tecnológicos, informáticos, etc. Es necesario focalizar los esfuerzos en función de las demandas del mercado; esto implica identificar cuáles productos o servicios producen mayor rentabilidad o, si no son muy rentables, cuáles identifican a la organización. No se pueden mantener cinco líneas de productos, si se venden sólo dos. No se pueden prestar cinco o seis servicios, si hay demanda sólo para dos o tres.

En algunos ejercicios de formulación estratégica se pone en evidencia que no es buena idea comprometerse con demasiados objetivos. Estos ejercicios tienen el terrorífico defecto de parecerse a las compras con tarjetas de crédito, sobre todo las que no tienen límite. Usted puede comprar y comprar, dado que el papel (el plástico) aguanta todo, pero luego hay que pagar. La formulación de estrategias requiere identificar los objetivos que, si se implementan, tendrán impactos positivos en la organización. Para ello es necesario tener en mente los recursos disponibles o los que harán falta para implementar lo formulado. No tiene sentido comprometerse con objetivos que luego no se podrán cumplir. Esto sólo produce pérdida de tiempo y frustración en toda la organización.

En tiempos de crisis es recomendable jerarquizar, de acuerdo con las necesidades de los clientes, las oportunidades y amenazas del entorno, y los recursos disponibles. Si los recursos no son suficientes para ejecutar los planes, y éstos tienen alta prioridad, entonces hay que hacer otro plan para conseguirlos. Luego de jerarquizar los objetivos hay que concentrar la energía en su ejecución, según las prioridades definidas; esto es, evitar desviaciones de lo planificado, focalizar los esfuerzos y evadir las distracciones internas y externas. Entusiasmarse con nuevos proyectos tampoco es recomendable, cuando aún no se han podido lograr los objetivos trazados, a menos que el entorno haya cambiado de tal manera que los proyectos no sean viables o la organización sea incapaz de enfrentar sus retos.

La definición de prioridades requiere que los gerentes conozcan en profundidad los procesos de trabajo y el negocio en general. En el caso de una empresa venezolana de fabricación y comercialización de artículos para la higiene personal, sus gerentes concentraron sus energías en el rediseño del negocio. Tenían problemas con el sindicato, procesos de trabajo obsoletos, costos elevados de fabricación y almacenamiento, y distribución deficiente. Luego de un análisis integral decidieron subcontratar los procesos de fabricación y distribución, y dedicarse al control de calidad, la creación de productos y la comercialización. Los gerentes de esta empresa centraron su atención en este proyecto hasta que lo terminaron. Para lograrlo se apoyaron, en parte, en el conocimiento del sector donde compiten y de las áreas y procesos de trabajo de la empresa.

¿Gerentes difusores o embudos?

En las organizaciones, los gerentes son responsables de observar el entorno, planificar de acuerdo con sus señales, ejecutar (o, al menos, supervisar la puesta en práctica de los planes) y, finalmente, concentrar esfuerzos para el logro de las metas. Esto es más decirlo que hacerlo. Por un lado, los gerentes participan también en complejos procesos de decisión, atienden relaciones con clientes y otros actores relevantes, controlan los costos, manejan las relaciones con el

En las crisis, más que nunca, es necesaria la suficiente flexibilidad mental y de carácter para modificar el plan según sea requerido por algún evento impuesto por el entorno. Esto no significa olvidar las metas propuestas, sino adaptar el camino para llegar a ellas

capital humano, refuerzan valores, promueven climas organizacionales apropiados y, en muchos casos, se les exige actuar como verdaderos líderes. Por otro lado, los gerentes atienden una variedad de exigencias que surgen de forma imprevista en la organización, sea de la convivencia de las personas que la integran o de eventos exógenos a ella. En consecuencia, para atender esta multiplicidad de funciones, los gerentes necesitan aprender a delegar; es decir, dedicarse a dirigir las tareas, más que a ejecutarlas. Si no lo hacen, se convertirán en gerentes «embudos» que obstruyen en vez de promover el desarrollo de las actividades estratégicas y operativas de sus organizaciones. ■

REFERENCIAS

- Bazerman, M. y M. D. Watkins (2003): «Las sorpresas previsibles: los desastres que usted debió anticipar». *Harvard Business Review América Latina*. Vol. 81. No. 3.
- Blanco, E. (2009): «Ya tenemos el plan... ¿y ahora qué?». *Debates IESA*. Vol. XIV. No 2.
- Bruch, H. y S. Ghoshal (2004): «Management is the art of doing and getting done». *Business Strategy Review*. Vol. 15. No. 3.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Francés, A. y R. Vidal (2009): «Ante tal incertidumbre, ¿para qué planificar?». M. Penfold y R. Vainrub (eds.): *Estrategias en tiempos de turbulencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Gómez, P. y F. Branger (2009): «Supervivencia y adaptación en Venezuela: dos experiencias». M. Penfold y R. Vainrub (eds.): *Estrategias en tiempos de turbulencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Hrebiniak, L. G. (2005): *Making strategy work*. Nueva Jersey: Pearson Education.
- República Bolivariana de Venezuela (2005): «Ley orgánica de ciencia, tecnología e innovación». *Gaceta Oficial*. No. 38.242, 3 de agosto.
- República Bolivariana de Venezuela (2005): «Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo». *Gaceta Oficial*. No. 38.236, 26 de julio.

Ernesto Blanco Martínez

Profesor del IESA