

# LA GERENCIA DEL SIGLO XXI

# ¿SERÁ MÁS HUMANA?

Luis Francisco Indriago

*Los cambios que están ocurriendo en el mundo  
ya no son meros cambios  
sino verdaderas mutaciones, de tal profundidad  
y amplitud que obligan a repensarlo todo,  
incluyendo repensar el pensar.*

Carlos Vignolo

Aún es temprano para dictar un juicio. Pero se puede decir que la primera década del siglo XXI cambió el mundo, o al menos parte de él; en particular, los negocios y la gerencia.

La medianoche del 1 de enero de 2000 no ocurrió una tragedia en los sistemas informáticos de centrales nucleares ni de defensa misilística, o en instalaciones científicas, instituciones financieras, fábricas y hospitales, tal como vaticinaban quienes veían en Y2K el inicio del Apocalipsis. Pero 619 días después, el 11 de septiembre de 2001, un ataque terrorista acabó en un instante con las Torres Gemelas utilizando aviones civiles de pasajeros como proyectiles autopropulsados. Ocurrió a la vista de millones de televidentes en todo el mundo, y en la ciudad más multicultural del globo, Nueva York. Literalmente, el centro del comercio mundial se derrumbó y, con él, bancos e instituciones financieras como Bank of America, Morgan Stanley o Lehman Brothers, que tenían oficinas en las torres norte y sur del WTC.

Pasada la perturbación inicial vinieron las conmemoraciones y las promesas de reconstruir la Zona Cero, cosa que aún no se concreta. Ahora tal vez tenga que esperar un tiempo indeterminado, pues la atención y los recursos se mudaron varias calles de allí, a Wall Street, donde colapsó, no ya por un ataque externo sino por una implosión en 2009, un sistema financiero basado en la especulación como combustible. Ambos hechos, el 11 de septiembre y la crisis del sistema financiero, han implicado un cambio en el liderazgo, no sólo a escala internacional, sino también dentro de las organizaciones. Con este antecedente, ¿cómo enfrenta un gerente la segunda década del siglo XXI?

Los pensadores de la gerencia continuamente producen nueva bibliografía sobre el tema. La lista de *bestsellers* en la sección de «Negocios e inversión» de Amazon es siempre un buen reflejo de las tendencias. En el primer lugar (al momento de escribirse esta nota) estaba la narración de Henry Paulson, ex secretario del Tesoro en el gobierno de George W. Bush, acerca del colapso de Wall Street: *On the brink: inside the race to stop the collapse of the global financial system* (Al borde: la carrera por detener el colapso del sistema financiero mundial). Pero no sólo estaba en el primer lugar, también en el segundo. ¿Cómo es eso posible? La respuesta es que en un caso se trata de la edición impresa y en el otro de la edición electrónica para el dispositivo Kindle. El formato de distribución digital, a pesar de tantos tropiezos en años anteriores, parece haber encontrado un piso firme que le permitirá crecer.

## UN PAJARITO BUSCA EMPLEO

Una revisión rápida de los 25 libros de mayor venta refleja dos tipos de contenidos: los que tratan de contar o analizar la crisis financiera, y los que intentan ayudar a superar la situación. Otro elemento que se destaca es el nombre de Malcolm Gladwell como autor de varios libros: *What the dog saw* (editado en español como «Lo que vio el perro y otras aventuras»), *Outliers* («Fuera de serie»), *Blink* («Inteligencia intuitiva») y *The tipping point* («La clave del éxito»). Según Gladwell, este último (el primero en orden cronológico) es «una manera de darle sentido al mundo... una nueva manera de entender por qué los cambios frecuentemente ocurren rápida e inesperadamente», cambios que él asemeja a epidemias.

La inquietud actual es, precisamente, cómo entender, incluso anticipar, y en consecuencia actuar frente a cambios que ocurren y siguen ocurriendo de manera vertiginosa, no sólo por el tiempo que transcurre desde que un acontecimiento se genera y concluye, sino por el corto lapso entre un acontecimiento y el siguiente, y cuyo impacto es, además, territorialmente amplio. Hay quienes critican el hecho de que los libros de Gladwell se vendan en el estante de «Negocios e inversión». Son quienes piensan que no pasan de ser «literatura de aeropuerto» o libros de «autoayuda».

### Gerentes: especímenes no humanos

Sponga por un instante que, en un momento de «debilidad», un gerente de una empresa multinacional, durante una de sus tantas esperas en un aeropuerto, distrae su atención del material que revisa horas antes de la reunión a la que asistirá al llegar a su destino. Se ve atraído por el libro de autoayuda que su vecina de asiento tiene en las manos. Con la seguridad de que no ganará mucho con su lectura, pero tampoco perderá tanto, decide comprarlo y leerlo. Encontrará seguramente elementos sencillos de la vida diaria de personas cuyos problemas no estriban en alcanzar metas de mercado o cerrar una brecha en el presupuesto de inversión. Puede ser, por ejemplo, la superación de una situación de pérdida de empleo y, en consecuencia, la imposibilidad de cubrir también un déficit en el presupuesto, el familiar.

Entonces el gerente descubre que él no es diferente de otros humanos. ¿Será éste el elemento que falta en la ecuación de la formación gerencial? ¿Será la «humanización» de la gerencia una lección por aprender de las crisis de comienzos de este siglo? El chileno Carlos Vignolo así lo cree. En una conferencia titulada «La formación de directivos como expansión de la conciencia de sí», llega a preguntarse: «¿Son antagónicos los conceptos de amor y

Su *bio* en Twitter lo describe, entre otras cosas, como «industrial psychologist, micropreneur, HR consultant, buddhist, eRecruiter, eTrainer». ¿Alguien duda de que esta persona se ajusta al perfil que requiere una empresa para un puesto ejecutivo de recursos humanos? La lectura de esa breve información personal, el análisis de otros «twitteros» a quienes sigue, y una lectura de los *twits* que escribe, daría suficiente información a reclutadores que usan Twitter como un medio para captar talento.

El dueño de ese perfil es Ricardo del Río (@rdelrio), un conocedor del uso de Internet en el área de reclutamiento y selección. Lo que no dice en su perfil, pero sí cuenta en una versión más detallada de su currículo que está en Twitrest.com, es que fue el fundador hace once años de Contratame.com, un sitio en Internet que se convirtió luego en la plataforma de Bumeran en Venezuela.

No es que esté buscando empleo. Su papel de *micropreneur* lo mantiene ocupado en una iniciativa que lo sumó a Pajamanation.com, una comunidad global de *pajamaworkers*: trabajadores que realizan trabajos desde sus casas —en pijama, literalmente— para cualquier proyecto, sin importar la ciudad o país donde se encuentre. Son los microjobs.

«El currículo tal como lo conocemos está muriendo. Lo están sustituyendo los perfiles en las redes sociales. La información se comprime a 140 caracteres», dice Del Río. Según explica, observar a las personas que un potencial trabajador sigue en Twitter permite conocer sus intereses. Mientras que los individuos que lo siguen dan una buena idea de su relacionamiento o su capacidad de liderazgo. En lo que escribe en su *timeline* se muestra su personalidad. «Tú eres lo que compartes», afirma.

Eso lo entienden cientos de empresas en el mundo. En Listorious.com, el sitio que organiza las listas de Twitter, se puede encontrar, en el criterio «employers recruiting», cuentas de Twitter dedicadas exclusivamente a captación de talento. Pero más allá de un cambio de herramienta, para Del Río el mundo actual del trabajo tiene tres características: «Primera, hay cada vez menos empleo y al mismo tiempo más trabajo; segunda, se está haciendo totalmente deslocalizado, es decir, cada vez importa menos dónde haces el trabajo; y tercera, es en tiempo real: la oportunidad es ya, no se puede esperar».

Las redes sociales y el acceso a Internet desde móviles se traducen en la posibilidad de reclutar a un candidato al instante. Hasta ahora se habían venido utilizando los portales de empleo, el correo electrónico y la mensajería instantánea, pero todos dependen de que el potencial candidato esté conectado en ese instante a su computador personal. Un mensaje al celular es más efectivo.

Además de su utilidad en reclutamiento y selección, la Web 2.0 brinda muchas otras posibilidades al gerente, sin importar el área funcional en la que trabaje. ¿Qué pierde un gerente si se mantiene sin aprovechar el mundo de Internet? Hoy es fundamental adquirir cada vez más competencias en el desempeño gerencial. Para eso es preciso estar actualizado en las últimas tendencias, implementar esos cambios y sobre todo escuchar al cliente o al usuario. Del Río es de quienes creen que eso no es posible sin estar conectado en las redes sociales de Internet.

«Imaginate un gerente o director de recursos humanos que subestima el poder que tienen las redes sociales. ¿Cómo hace para entrar en contacto directo con las fuentes de información que le van a permitir hacer un mejor trabajo? El esfuerzo que tiene que hacer es gigantesco: debe seguir suscrita a revistas de papel, asistir a seminarios, etcétera. En cambio, las comunidades de expertos como TED.com le permiten comunicarse directamente con ellos».

Aquí viene nuevamente la noción de tiempo real. «Mientras que el gerente tradicional tarda más tiempo y emplea mayor esfuerzo en encontrar la información necesaria para resolver un problema, para mejorar el desempeño personal o de su grupo, el gerente que está en redes sociales la obtiene de inmediato y la puede validar frente a una comunidad que comparte el conocimiento».

Otro aspecto en el que las redes sociales impactan el funcionamiento de las organizaciones es la gestión social de los grupos de trabajo. Explica Del Río, ya con su sombrero de psicólogo industrial: «Las redes sociales de Internet son grupos informales y los empleados son grupos formales. Todos sabemos que dentro de esos grupos formales se constituyen los informales. Ahora ellos están profundizando sus relaciones. La parte humana está tomando más relevancia porque están compartiendo información por Facebook que no pueden compartir por la vía formal. Esto con sus pros y contras».

No obstante, parece obvio decir que las redes sociales han existido siempre. Lo que ha hecho Internet es potenciar sus enlaces y su riqueza. Es lo que pudiera llamarse Gerencia 2.0, o simplemente «#twittergerencia».

## LA GUERRA POR EL TALENTO EN VENEZUELA

Para saber cuáles son los gerentes que están buscando las empresas en Venezuela, nada mejor que preguntárselo a una firma consultora que se especializa en búsqueda y selección de personal ejecutivo. Jesús Castillo, socio principal de Contevenca, tiene una visión amplia del tema, ya sea porque tiene oficinas en Caracas, Valencia, Maracaibo, Puerto Ordaz y Puerto La Cruz, o porque pertenece a una red mundial de empresas de su tipo.

**Termina la primera década del siglo XXI en la cual ocurrieron cosas fundamentales que obligaron a las empresas a repensar el perfil de los gerentes. Más allá de planteamientos teóricos, ¿qué están pidiendo los clientes a los head hunters?**

Jesús Castillo: En primer lugar hay que decir que la escasez de talento no es algo nuevo en el mundo ni en Venezuela. Cada día son más las personas que se buscan para manejar los negocios que aquellas que reúnen los requisitos para ocupar esos cargos, y se espera que en los próximos años se siga acentuando esa brecha, por la demanda de economías emergentes como Brasil, Rusia, India y China (denominados grupalmente BRICH) que están requiriendo mucho talento.

Las economías de los países desarrollados compiten con las emergentes por captar el talento. Se genera así la guerra por el talento, que se traduce en la fuga de talentos. Y eso es algo que está ocurriendo en Venezuela. Las empresas del exterior están al tanto de que en Venezuela hay buen talento, deseo de evaluar una posibilidad internacional. Se está creando ese puente que hace que la fuga de talentos sea importante. Al revisar una base de datos de elegibles se ve que mucho del personal que todos quieren —entre 35 y 45 años, bilingüe, con posgrado— ya está fuera del país y muy pocos tienen planes de regresar.

La primera impresión, para quien no está en el mundo del capital humano gerencial, es que por la situación del país las empresas no están haciendo búsquedas de talento. Todo lo contrario: las empresas que siguen siendo rentables mantienen sus cuadros ejecutivos, entonces la demanda de ejecutivos de primera línea en Venezuela se mantiene relativamente estable. Mientras se mantengan rentables, su demanda por talento es estable. Si bien no están invirtiendo para aumentar su producción, tampoco se están deshaciendo de sus cuadros. Al mismo tiempo, parte del talento se está yendo del país, lo que hace que la ecuación esté desbalanceada a favor de la demanda.

**En una guerra hay perdedores; por ejemplo, las empresas que tienen alta rotación, sin planes de desarrollo, sin sentido de pertenencia.**

Esto ha hecho que cambien muchos valores. Antes era común encontrar personas que hacían toda su carrera de diez o veinte años en una empresa. Eso ahora es muy raro verlo. Esas lealtades se han ido perdiendo.

Las nuevas teorías dicen que no es bueno que una persona pase tantos años en una empresa, salvo excepciones. Pero la regla en general dice que un ejecutivo será más versátil en la medida en que haya tenido tres o cuatro años de experiencia en una empresa y después pase a otra; y si cambia de sector, por supuesto será más versátil.

La relación de lealtad entre el trabajador y la empresa también se ha perdido de ambos lados, porque las empresas se han achatado, dejando sólo uno o dos escalones entre, por ejemplo, una gerencia de producto y una gerencia general. La consecuencia de eso es que no le da tiempo de madurar para obtener el cargo superior. En esas condiciones, tendría que pasar hasta diez años

antes de lograr la posición más alta. Y pocos están dispuestos a eso.

Ahora los ejecutivos pasan tres o cuatro años en una posición intermedia, obtienen logros que mostrar y se van a otra empresa que les ofrece un escalón más cerca de la cúspide. Otro elemento, en especial en Venezuela, es que la carrera gerencial se acaba pronto. Tal vez llegue hasta los 45 o máximo 50 años.

Esta guerra por el talento hace que los mejores se coticen mejor. Lo que también se justifica con los logros que obtienen para las empresas. Pero también se están presentando casos en los que ejecutivos extranjeros no quieren venir a Venezuela. Esto ha abierto oportunidades a ejecutivos venezolanos de ascender a cargos de primera línea que antes estaban reservados a ejecutivos foráneos.

**¿Qué efecto tiene esa guerra en términos de remuneración?**

La remuneración depende más del efecto oferta-demanda. Por ejemplo, en Estados Unidos los salarios y bonos han bajado mucho por efecto de la crisis. Ahora la guerra de talento lo que hace es filtrar a los mejores y que ellos se coticen mejor. Eso hace que sus salarios sean mayores que el promedio, pero eso también se justifica por el valor que ellos agregan a la empresa.

**Esa complejidad exige que los responsables del talento humano en las empresas sean capaces de manejarla. En este escenario, ¿cuál es el papel de un gerente de recursos humanos?**

Primero asegurarse de obtener el mejor talento. Para eso la empresa tiene que ser atractiva en diferentes renglones. La gente valora mucho el salario, sobre todo en una economía inflacionaria como la de Venezuela. Valora también la calidad de vida y el desarrollo profesional, sea por crecimiento en la

empresa?». Sale al paso de quienes consideran este planteamiento como un asunto trasnochado, argumentando que ya desde finales de los noventa en *Harvard Business Review* se vienen mostrando propuestas rehumanizantes que han surgido en la gerencia anglosajona como respuesta al claro agotamiento del modelo tradicional de diseño y gestión de organizaciones. «Si las empresas privadas entran en un proceso de revolución rehumanizante, centrando la atención en las personas y en sus relaciones, en la relación entre productividad y felicidad, entonces las barreras entre ambos mundos [el privado y el público], si bien no desaparecerán del todo, se verán fuertemente

disminuidas. La diferencia entre lo privado y lo público será incluso menos nítida que en las concepciones tradicionales de corte racionalista y economicista».

Su propuesta es inventar una nueva disciplina, que en el número 22 de la *Revista del CLAD* sugiere llamar «Sociotecnología», cuyo objetivo sea la generación de marcos interpretativos —sobre lo humano y lo social— y tecnologías que permitan la construcción de capital social en todo tipo de organizaciones sociales, desde la microempresa hasta la multinacional, pasando por las instituciones públicas, las regiones y las naciones.

Así como el rescate de lo emocional es una de las consecuencias de la primera década del siglo XXI, también lo es la preeminencia de lo ético ante lo práctico, y no al revés, como ocurrió en muchos casos de escándalos bancarios y financieros: desde el caso de David Murcia Guzmán en Colombia hasta el de Stanford Bank en Antigua, pasando por Wall Street. No se puede hablar de emociones y de ética fuera de la especie humana. Entonces, ¿es o no humana la gerencia? ☒

Luis Francisco Indriago / Periodista

organización o por tener experiencias en otros mercados, para migrar del país o para volver con ese aprendizaje.

Cada persona tiene sus motivos que la impulsan; es algo muy personal. Es función de la empresa ofrecer la mejor combinación de ellos para atraer el mayor talento posible; y una vez que lo tiene, el reto es mantenerlo. Allí es importante no rezagarse en términos salariales y mantener los planes de carrera. Pero también es importante que la empresa tenga la capacidad para ser flexible y, si es necesario, saltarse algunas reglas internas, a fin de conseguir o mantener un determinado talento.

### ¿Hay posiciones de mayor importancia? ¿Qué pasa en el área de operaciones?

En general, una es el área de finanzas, otra mercadeo y ventas. En operaciones no tanto, porque en Venezuela es menos lo que producimos y más lo que importamos. Otra que ha tomado más protagonismo, es la de recursos humanos por toda la complejidad en los últimos años. Hoy un director de recursos humanos pesa en una empresa tanto como un director de finanzas. Se ha hecho una posición más estratégica. Todo el tema sindical, laboral, hace que él tenga que mantener esas aguas tranquilas dentro de la empresa. Su mayor logro es mantener la operación abierta todo el año. Otra es logística o suministros, pues se requiere precisión en el manejo de insumos y suministros por la complejidad de la situación local.

### ¿Qué formación, cuáles habilidades y competencias están buscando las empresas?

Académicamente, las empresas buscan profesionales universitarios, preferiblemente con estudios de cuarto nivel en el área de su desempeño. Pero, en general, el más solicitado es la maestría en administración

de empresas, que es el que mejor prepara a las personas que no son de administración, en el área de negocios. Se pide el dominio de por lo menos dos idiomas, uno de ellos el idioma de tu mercado y el otro, preferiblemente el inglés, que es casi un requisito de entrada para optar a una posición gerencial en una multinacional. Dependiendo de cada cargo se pide experiencia previa o, al menos, las competencias necesarias para alcanzar logros en el ejercicio de ese cargo. Es bueno que se haya tenido logros tangibles en los sitios por donde ha pasado.

Se busca la capacidad de aprendizaje rápido, personas que puedan adaptarse a los cambios, porque en todas partes lo constante son los cambios, pero en Venezuela ocurren a una velocidad sorprendente. También se buscan personas con capacidad para manejar la ambigüedad; es decir, vivir en una economía que puede estar pasando una crisis, pero a la vez con muchas oportunidades; enfrentar muchos riesgos, pero muy rentables; vivir en un país que puede pasar de un excelente año al peor año en el año siguiente, como ocurrió recientemente en la industria automotriz. Algo importante en el ámbito global es que tengan experiencias de trabajo o de estudio en varios países. Eso significa ser ciudadanos del mundo.

### ¿Es cierto que los ejecutivos venezolanos tienen una alta probabilidad de desempeñarse con éxito en otros mercados por su experiencia?

Claro. Este mercado es tan exigente, tan retador, que llevar negocios en un país desarrollado es correr cien metros planos, mientras que hacer negocios en Venezuela es correr la misma distancia pero con obstáculos.

El grado de incertidumbre y riesgo es mucho mayor en Venezuela que en otros mercados. La dupla riesgo-beneficio en Ve-

nezuela es en este momento mucho mayor. Un venezolano aprende a vivir como cosas cotidianas una maxievaluación, la escasez de productos y otros tantos obstáculos, lo que se traduce en una habilidad para actuar mejor en una economía planificada donde todo es más estable.

### ¿Dónde cuentan los factores sociales en la búsqueda de gerentes?

Entre los nuevos factores que debe tener el ejecutivo están la responsabilidad social y la ética. Las recientes crisis, estafas y caídas financieras que se han presentado en el mundo han ocurrido por falta no sólo de una visión de responsabilidad en lo social, sino también de ética. Las personas no han tenido claros sus valores ni sus principios. Eso es algo que se está buscando en los nuevos gerentes, y no sólo su capacidad académica o experiencia en los negocios. La complejidad social en Venezuela es parte de ese entorno hostil. Por eso, el gerente venezolano es tan atractivo en el exterior.

### En otros países la noción de sustentabilidad está más orientada a lo ambiental. En Venezuela se hace más énfasis en una sustentabilidad basada tres factores, lo económico, lo social y lo ambiental. ¿Cuánto se aprecia la importancia de la sustentabilidad en la gerencia actual?

En países como el nuestro está por delante lo social a lo ambiental. En los últimos años eso está muy en boga en Venezuela, por la realidad social que vive el país. Muchas empresas tienen el tema social arraigado en sus valores. Así que, por supuesto, si se busca una persona, ella debe estar alineada con esos principios. Ahora bien, una empresa puede tener toda la buena voluntad de apoyar a la comunidad, a su entorno, pero primero tiene que ser un negocio rentable.

## GERENCIA PARA LA SUSTENTABILIDAD

El interés en la sustentabilidad, desde la perspectiva empresarial, muchas veces se simplifica pintando de verde iniciativas, proyectos o campañas de relaciones públicas. Los responsables de tal criterio cromático casi siempre son los creativos publicitarios o líderes de empresas que simplifican el concepto. ¿Qué necesita conocer un gerente para estar alineado con principios de desarrollo sustentable? Arnoldo José Gabaldón, autor de *Desarrollo sustentable, la salida de América Latina* (Grijalbo, 2006) ofrece esta respuesta para *Debates IESA*:

Poca gente se está percatando de que la sociedad mundial se encuentra en una transición de paradigmas. Del economicista-tecnológico, que ha prevalecido a partir de la revolución industrial, al nuevo paradigma humanista-ecológico, que va imponiéndose progresivamente.

Este nuevo modelo está teniendo sus manifestaciones en diversas esferas. En el área empresarial y especialmente en los países más desarrollados, se está operando un cambio importante en la cultura gerencial, caracterizado por la fijación de objetivos estratégicos más allá de los puramente mercantiles, para incluir los de carácter social y ecológico, en posiciones relevantes.

Esta metatendencia se inscribe en la necesidad de alcanzar la sustentabilidad en su más amplio sentido. En la medida en que se va creando conciencia sobre la inescapable necesidad de que el progreso humano sea permanente y más equitativo, en beneficio de la presente y futuras generaciones, se van imponiendo nuevos marcos legales, estilos de vida y patrones de producción.

La gerencia para la sustentabilidad es aquella que sabe armonizar los intereses de los accionistas de las empresas, con la de los trabajadores, proveedores y las comunidades relacionadas con el ente productivo, entre otros intereses. Se trata de la construcción de una ética empresarial diferente que se inscribe en el movimiento amplio denominado de responsabilidad social empresarial (RSE).

El gerente para la sustentabilidad será uno de los protagonistas de la transición entre los dos paradigmas.