

El mito de los gerentes buenos y los gerentes malos

NOEL MARTÍNEZ ■ *Coach* y consultor gerencial / noel.gmba@gmail.com

Muchos gerentes piensan que serán percibidos como exitosos o fracasados según las consecuencias de una de sus acciones o decisiones. Esta creencia puede convertirse en un mito peligroso para sus carreras. Un *coach* profesional puede ayudarlos a luchar contra este tipo de mitos.

LOS PILARES sobre los que se construyen los mitos de «bueno y malo» están relacionados con la creencia de que existe un «gerente perfecto» o que el mundo está integrado por «ganadores y perdedores». El primer paso para superar esta visión, y lograr que los conflictos y fracasos puedan utilizarse de forma positiva, es reconocer que estas imágenes existen y deben ser reemplazadas por una interpretación más coherente y real de las funciones humanas.

Ambas premisas están conectadas: un buen gerente debe ser perfecto, no debe equivocarse, debe tener excelentes relaciones interpersonales, cumplir cabalmente todas las metas planificadas y solucionar cualquier problema sin mayores complicaciones, todo el tiempo. Este gerente perfecto es un «ganador». Quien no exhiba estas cualidades, sin margen de error, es un «mal empleado» y es percibido como un «perdedor».

La expectativa del gerente perfecto

Es casi imposible que una persona tenga un desempeño ciento por ciento perfecto todo el tiempo. Esa ilusión del gerente perfecto que nunca se equivoca, y que de hacerlo su equivocación resulta en un acierto por la obtención de resultados positivos, tiene su origen en las imágenes prove-

Se espera que las personas tengan desempeños excepcionales, sin darles la oportunidad de proponer, ensayar y equivocarse

nientes de material preparado exclusivamente para sesiones de entrenamiento o explicaciones del éxito presentes en algunos textos y hasta en películas comerciales que terminan creando expectativas irreales de desempeño.

Los contenidos de tales materiales de entrenamiento o entretenimiento aumentan las expectativas de forma inconsciente, lo que crea niveles de exigencia «fantasiosos» en las organizaciones y que la gente tenga un marco de referencia perfeccionista que limita sus capacidades y desincentiva la creatividad. Esto sucede porque, en el mundo real, una persona no solamente se equivoca, comete errores y alcanza resultados diferentes de los que tenía planeados; además, la gente que la rodea —colaboradores, compañeros, supervisados y jefes— espera que no lo haga y que su rendimiento sea excepcional todo el tiempo.

Esa realidad cimienta gran parte de la cultura de cualquier organización y conduce a acciones, interacciones y respuestas que afectan tanto la productividad como la creatividad de las personas, y condiciona las relaciones laborales, las circunstancias para resolver conflictos y la capacidad para superar dificultades y retos imprevistos. Todo esto,

como es de imaginar, repercute de alguna forma en la productividad de los departamentos y en la rentabilidad de las organizaciones.

El mundo de ganadores y perdedores

Muchas personas concuerdan en que para alcanzar la maestría en alguna actividad o disciplina es necesaria la práctica. Sin embargo, cuando se observa a alguien talentoso no se piensa en las incesantes e incalculables horas de trabajo que esa persona invirtió para llegar a ese excepcional nivel de ejecución.

Es muy común la tendencia a sobredimensionar, o quizá menospreciar, lo que significa una persona «exitosa». Ver cómo alguien se convierte en estrella musical o de cine, en héroe deportivo, «de la noche a la mañana», hace que muchos perciban el éxito como algo que se puede alcanzar de un día para otro, sin esfuerzo, dedicación ni perseverancia. Pocos conocen lo que está detrás del *show* o el evento deportivo. Aunque solo se vea una presentación exitosa, para llegar a ese punto se debieron haber cometido muchos errores y logrado pequeñas victorias en el camino a ese desempeño excepcional. Pareciera contrario al «sentido común», pero en muchos casos esa idea del éxito instantáneo enmarca las exigencias en las organizaciones: se espera que las personas tengan desempeños excepcionales, sin darles la oportunidad de proponer, ensayar y equivocarse, desarrollar las habilidades y experiencias necesarias para desempeñarse de forma «exitosa».

Las consecuencias organizacionales

Estos paradigmas parecen simples, pero su impacto en el desempeño individual y de los equipos de trabajo puede ser muy notable. Si la cultura organizacional tiene estas condiciones muy arraigadas, la creatividad y la productividad se pueden ver afectadas negativamente. Algunos efectos que se convierten en una escalada de situaciones son:

- Inseguridad para tomar decisiones.
- Poca disposición a proponer ideas.
- Falta de propuestas para buscar soluciones.
- Disminución de la motivación.
- Conductas limitadas a cumplir «lo mínimo obligatorio».
- Disminución del sentido de responsabilidad.
- Aumento de la resistencia a los cambios.
- Incremento de la percepción de conflictividad.

Todo esto se traduce en un ambiente laboral tenso, con poca motivación y un equipo gerencial con liderazgo precario. La organización será débil y con escasas probabilidades de sobrevivir a largo plazo, pues las organizaciones jóvenes y

dinámicas se adaptarán más rápidamente a los cambios y exigencias de los mercados de la actualidad.

La búsqueda de la perfección conduce a la directiva de la organización por el camino de la postergación y la parálisis por análisis. La postergación de la realización de trabajos importantes tendrá como consecuencia baja productividad y deterioro del compromiso con el equipo. La paralización de decisiones por excesivo análisis conducirá a falta de iniciativas y pérdida de oportunidades potenciales para el negocio.

El apoyo del coach: ajustes para el cambio

Si estos paradigmas forman parte de la cultura de una organización es poco probable que sus integrantes se den cuenta, por sí solos, de su impacto. Generalmente, la directiva se entera de que esto sucede por la observación de un tercero que contempla la situación y la interpreta por varias vías, como una evaluación del clima organizacional o, de manera muy concreta, como resultado de un proceso de *coaching* realizado con los gerentes. En cualquier caso es recomendable que el liderazgo de la organización emprenda acciones para corregir el problema.

Un proceso de *coaching* constituye una herramienta ideal para el acompañamiento que necesita la organización. Cambiar los valores con los que se ha desarrollado la convivencia en una organización no es sencillo: requiere tanto la voluntad de la organización como el apoyo de personas especializadas en el proceso para lograr la transición al estado deseado. Para que ese proceso sea exitoso, el *coach* requerirá que la alta gerencia participe en la intervención. El liderazgo se construye con el ejemplo, y los integrantes de la organización estarán más dispuestos a colaborar y pondrán menos resistencia a los cambios si observan a sus jefes trabajando para adaptarse a las nuevas condiciones.

El proceso se orienta al descubrimiento de nuevos valores y al descarte de las viejas prácticas para establecer nuevas formas de hacer las cosas. Esto implicará resistencia y producirá conflictos. Eso es inevitable. El *coach* profesional utilizará diversas herramientas para apoyar el proceso de cambio, de forma tal que suceda de manera armónica y con rapidez, para que la organización mejore su desempeño en menor tiempo.

Desde la perspectiva de la gerencia podría resultar evidente la necesidad de cambiar paradigmas y podría pensarse que las personas se sentirán más felices en un ambiente de trabajo más flexible. Sin embargo, el cambio enfrentará resistencia; especialmente, de las personas que piensan que las cosas funcionan bien como están o que cambiar su manera de controlar a sus supervisados implica perder poder, control o autoridad.

La razón para que se produzca rechazo al cambio propuesto es que las personas se encuentran «cómodamente incómodas» en su «zona de confort». Funcionan en un entorno que conocen y en el cual sienten que controlan; donde no enfrentan mayores desafíos. En teoría, plantear una «nueva forma de hacer las cosas» en la que la gente tenga mayor autonomía, se promueva la creatividad y se acepten los errores como parte de un proceso de crecimiento en la organización es un paso coherente y necesario. Sin embargo, para los integrantes de la organización, que pueden pensar que «es demasiado bueno para ser verdad», este proceso de cambio pasa por el filtro «ver para creer».

El proceso de *coaching* permitirá que esa resistencia disminuya rápidamente, y ayudará a la gente a descubrir cómo el cambio de paradigmas le permitirá explorar nuevas actividades y potenciar al máximo sus capacidades personales y profesionales. Durante el proceso, las personas descubrirán nuevas perspectivas por sí mismas y formularán planes que contribuirán a consolidar el cambio, y se convertirán en sus promotores y catalizadores.

El beneficio del proceso de coaching para el cambio

La organización se verá fortalecida como consecuencia de este cambio de paradigmas. Dejar de lado el perfeccionismo que genera la postergación y la parálisis se traducirá en nuevos valores orientados a la productividad, la creatividad y la iniciativa. Las consecuencias de este proceso de cambio se observarán en un círculo de crecimiento y estímulo que se traducirá en:

- Mayor seguridad para tomar decisiones.
- Estímulo a la creatividad.
- Más iniciativa.
- Incremento del compromiso personal con la empresa.
- Aumento del sentido de responsabilidad.
- Mejor disposición al cambio y al dinamismo de la organización.
- Disminución del conflicto.
- Mayor armonía entre los equipos y grupos.

La directiva que utilice el *coaching* para el cambio de paradigmas organizacionales tendrá como resultado una organización más armónica, orientada a la productividad, con mayor capacidad para adaptarse a los cambios y, con seguridad, mayor rentabilidad.

Nadie es perfecto, tampoco los *coaches* lo son. Sin embargo, el proceso de *coaching*, que se basa en el ensayo y el error para propiciar el aprendizaje, permite que los paradigmas del gerente perfecto y el mundo de ganadores y perdedores cambien por un ambiente de iniciativa, creatividad y rentabilidad. ■



FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.