¿CÓMO GERENCIAR EN LA ACTUALIDAD Y NO MORIR EN EL INTENTO?

AUTORA: MARIA ALEJANDRA PADRÓN

Por donde comenzar… Líder, jefe o gerente, ¿Cuál eres?

Para identificarnos con alguna de las tres posiciones es fundamental saber qué cualidad distingue a cada una. El líder tiene en sus cualidades aspectos que lo colocan frente a un grupo o a un equipo (según sea el caso y entendiendo las diferencias) para "generar seguimiento", es decir, tiene la responsabilidad sea cual sea el espacio donde se desenvuelva, de generar elementos que lo califiquen como alguien seguible.

El jefe tiene bondades que lo colocan en posiciones jerárquicas de ejercicios de poder, autoridad o decisión. Un jefe intrínsecamente es un líder, puesto que en su desempeño tiene que generar la confianza de sus subordinados para que accionen en pro de la línea a seguir, la instrucción dada, la pauta ordenada.

Un gerente dentro de sus rasgos tiene la responsabilidad de dirigir y administrar. Para que un gerente pueda desempeñar adecuadamente ambos roles, tiene que posicionarse como líder y como jefe. Al asimilar el rol de gerente, ser líder y ser jefe terminan siendo cualidades apropiadas del rol gerencial. Van dentro del ser gerente y hacer gerencia (comprendiendo la sintaxis que sumerge en un mismo fin, el ser y el hacer).

Entonces, ¿cómo podemos reflejarnos en alguna de las posiciones? Sencillo, diferenciando que:

- Un líder no necesariamente es un jefe.
- Un jefe necesariamente tiene que ser un líder.
- Un gerente tiene que ser jefe y líder para poder gerenciar.

De la teoría a la práctica

Un punto temeroso que todos los gerentes en formación viven es el encuentro de la teoría con la práctica organizacional. Ese miedo se disipa con este comodín: la gerencia es maleable y su flexibilidad permite que cada organización adapte lo que necesita de acuerdo a su dinámica. El hecho de tener una formación reforzada hacia ciertas inclinaciones y modismos gerenciales no limita la apreciación de nuevas posturas y la aceptación de nuevas teorías.

Un rasgo de excelencia en un gerente es su capacidad de adaptarse a las circunstancias y no poner resistencia a los cambios que reclame la organización. La gerencia permite que los profesionales que la ejercen le den la forma que, según sus necesidades, son más útiles para la organización, y que ésta sea pública o privada, no limita la mixtura de estilos gerenciales, no hay exclusividades ni teorías limitantes.

Hay un recorrido natural que nuestra mente hace cuando estamos sumergidos en un proceso que amerite la aplicación de determinadas estrategias, y es el que nos lleva a esos momentos originarios de la gerencia. Quien estudia alguna rama derivada de las ciencias económicas y sociales o quien en cualquier otra área de formación recibe contenido gerencial referencial, se remonta a la época de la prehistoria donde el simple almacenaje de las provisiones ya era un función admistradora con el tiempo perfeccionada hacia lo que hoy se conoce como manejo de inventario.

La incorporación de roles y las nuevas exigencias de la evolución humana y social fueron sumando nuevas facetas: jeraquías en los esquemas monárquicos le dieron forma a las estructuras y al liderazgo; las formas de administrar los recursos e insumos generaron nuevas concepciones de administración. Los estilos que fueron surgiendo han ido marcando la evolución de la gerencia.

Todo lo que individualmente fue creciendo dentro de las escuelas de la administración, le fue dando forma a la gerencia. Hoy en día, ésta ha evolucionado tanto que ya no se encuentran solo derivados de la gerencia tradicional, sino que han emergido nuevas tendencias con más elementos y más campos de acción, inclusive, las organizaciones en ese transitar experimental de la gerencia han encontrado aspectos desconocidos o poco estudiados que adquieren relevancia y llegan a ser determinantes en el desarrollo organizacional.

Hay un actor en este campo conceptual que surge en el análisis organizacional y es el inversionista, concebido como esa persona que destina capital y recursos para que se reproduzcan al mismo tiempo que sirven de combustible para la empresa. Hay otro actor tambien importante que es el empresario, cuyo papel es similar al del inversionista pero tiene un poco más de cohesión y participación en la cotidianidad empresarial.

Pudieran ustedes preguntarse ¿No es lo mismo hablar de inversionista que hablar de empresario? La respuesta es "NO". Hay una cuota parte de entrega que los diferencia. Pueden dos personas tener la misma cantidad de acciones en la empresa, pueden dos personas aportar el mismo capital, pero si uno solo invierte y no interactúa ni se involucra y el otro si lo hace, surge allí la diferencia entre inversionista y empresario.

La diferencia entre uno y otro es tan clara, que hoy en día existen empresas dedicadas a orientar hacia la inversión, educando a las personas que no tienen una idea clara de colocación de su capital y éstas fungen como asesores y a veces hasta gestores de esas inversiones. Por otra parte, a los empresarios también les corresponde un nicho interesante en los que han visto el posicionamiento de una determinada empresa como una oportunidad de negocio, especializandose en el coaching, el outsourcing, la mejora continua de

lo empresarial desde la perspectiva de organización, etc.

Concebir la gerencia como un territorio plano ya quedó en el pasado sin vigencia ni vigor. En los tiempos actuales, gerenciar implica asumir posiciones integrales e integradas de gestión, que van desde el correcto desenvolvimiento del personal, pasando por la adecuada ejecución de las funciones y el correcto ejercicio de los procesos, hasta llegar a la satisfacción del cliente como termómetro medidor final del mercado donde compite la empresa.

La pandemia por covid 19 elevó los estándares, las exigencias y los límites para asumir retos haciendo obligatoria la elevación de las capacidades. Muchas empresas tuvieron que salir de sus zonas de confort y su comodidad de mercado para competir en un escenario complejo donde tener el mejor producto y prestar el mejor servicio no era suficiente, había que ir mas allá y eso implicaba analizar desde la atención a distancia hasta la adecuación tecnológica hacia la virtualidad, pasar de una espera del cliente seguro a la movilización dinámica que iba en busca de mantener satisfecho a ese cliente, con la incertidumbre de no saber si otras empresas estaban optimizando el abordaje y ganando territorio.

Cuando el aislamiento igualó tajantemente las condiciones del mercado, muchas empresas sin capacidad de adaptarse a los cambios perecieron. Otras que quizás no tenían las mejores condiciones aprovecharon la coyuntura de la oportunidad y resurgieron. Irónicamente sobrevivir en el mercado iba de la mano con llegar a tiempo y mantener un estándar de satisfacción en el cliente. Actualmente las condiciones se han flexibilizado, pero las empresas y sus liderazgos no son los mismos, aprendieron a no tener la falsa confianza de un monopolio o de un producto/servicio teóricamente bien posicionado.

La adaptación al cambio sumada a la innovación integral es un arma de doble filo que favorece enormemente a quien la sabe utilizar y hunde de manerra radical a quien simplemente no la aprovecha. Podemos entonces encontrar inversionistas más atentos a su capital en acción, empresarios más vigilantes de sus organizaciones, gerentes mejorando continuamente y fortaleciendo capacidades y equipos, todo jugando a favor de asimilar la depuración que conllevó a sembrar un antes y un después en la gerencia.

La figura que acciona: el gerente

He abordado aspectos de la gerencia como teoría necesaria para la práctica, pero también es necesario considerar aspectos característicos hacia la figura que lleva a cabo esa acciones en la realidad: el gerente. ¿Qué rasgos debería tener esa persona que se encuentra dirigiendo integralmente una organización? ¿Cuáles son esas cualidades que todo gerente debe poseer o desarrollar? ¿Qué

elementos no debería alimentar un gerente?
Lo primordial que un gerente debe tener y mejorar continuamente es su capacidad de planificar con orientación a resultados, es decir, ser dentro de sus atribuciones un planificador con metas y objetivos claramente definidos, alineados por supuesto con la misión y la visión organizacional. Un gerente debe ser un profesional cohesionado con su equipo, capaz de motivar y de resolver los conflictos, tener herramientas de inteligencia emocional que permitan abordar las situaciones de manera asertiva y mantener al equipo calibrado y alineado en el norte organizacional.

Otro rasgo importante es aplicar técnicas orientadas al logro de los objetivos, así como también diseñar y establecer estrategias que sumen y promuevan el desarrollo organizacional. Un gerente no puede ser un actor inerte o pasivo, deber ser una persona anímicamente activa, capaz de mantener el equilibrio entre las áreas y de manejar todas las situaciones con entereza y profesionalismo.
De los rasgos derivan las cualidades, y de las circunstancias emanan las capacidades medibles y perfeccionables. Hay una cualidad fundamental para un gerente y es ser comunicativo. La asertividad comunicacional juega un papel importante en el éxito de gestión de cualquier gerente. No se trata de ser un comunicador complaciente, ni de ser el amigo de todos, tampoco se tratar de ser un gerente desconectado de la empatía y la simpatía, sino saber ser un gerente con capacidad de comunicar lo necesaario, de manera cónsona, en el tiempo idóneo y con el espíritu positivista en todo momento.
Hay situaciones donde el ser humano puede dejar de lado su capacidad de mantener la calma y la cordura, incluso puede llegara perder la objetividad y la capacidad de generar soluciones efectivas. Es justamente ahí donde se puede medir la eficiencia y la capacidad de un gerente, saber lo que debe permitir y lo que debe limitar, tener claro que es positivo para la organización y que puede representar peligro de toxicidad interna, que situaciones pueden ser detonantes de conflicto y cuáles deben ser promovidas para mejorar los niveles motivacionales. Todo ello infuye y tiene relevancia en la praxis gerencial.
Ser disciplinado, tener habilidades y destrezas claramente definidas, poseer espíritu de cooperación son algunos elementos que permiten a los integrantes de una organización mirar en el gerente a un profesional integral y capaz de sostener eficazmente las riendas de una empresa. Todo lo que refleje inseguridad o debilidad, carencia de capacidades o desgano hacia la mejora continua es permeable hacia los equipos.
Un gerente es un constante motivador, pero puede tambien ser un inminente desmotivador si solo se queda en la función de jefe dejando de lado la pulitura del líder. Nunca se debe correr el riesgo de que la

inobservancia de un gerente frente a su equipo o una situación determinada, ocasione caldos de cultivo que terminen infectando el clima organizacional a puntos irreversibles.

Toda organización en algun momento puede atravesar situaciones difíciles. Es ahí donde la cualidad optimista del gerente sale a relucir. Es el estado de ánimo enfocado hacia el éxito o hacia las soluciones positivas las que en gran grado marcan la actitud del equipo frente a la situación, más allá de tener o no la solución a lo que sucede.

Otro aspecto de suma importancia es la confianza que el gerente inspire al equipo que lidera. No puede confundirse autoridad con despotismo ni carácter con autoritarismo. Si bien es cierto el ejercicio de la autoridad en algunos casos puede no ser agradable, éste forma parte de la dinamica jerárquica necesaria para los niveles que estructuran y conforman la organización.

En el caso del carácter, siendo un elemento meramente actitudinal, debe evaluarse con mucha obejtividad, recordando que cualquier desfase reaccionario del gerente puede estar sujeto a situaciones promovidas por el equipo (y las razones pueden ser muchas y ser también objeto de análisis), y vicerversa. Los comportamientos son las consideraciones constantes que por estar asociadas al existir y a lo humano, intervenidos por las emociones, ameritan análisis conductuales más ligados a la gestión integral del talento humano.

El reto permanente de las organizaciones: trabajar en equipo

Uno de los retos más grandes que enfrentan las organizaciones es lograr la consolidación del trabajo en equipo. Ese amalgamiento distintivo de un grupo de personas haciendo algo a un equipo de compañeros trabajando juntos por un mismo fin, logra determinar el éxito o fracaso de las metas planteadas. Las empresas cuya operatividad va de la mano con el factor tiempo, necesitan ser enfáticos en la garantía del trabajo en equipo.

Puede existir una infraestructura tecnológica encargada de buena parte del proceso, pero no puede olvidarse que detrás de toda máquina hay un talento humano garantizando que todo salga como tiene que ser. Tener visión táctica de monitoreo hacia el talento humano permite garantizar no solo el adecuado desempeño de cada trabajador, sino detectar las anomalías en tiempo prudente y efectivo para trabajarlas.

El trabajo en equipo es fundamental no solo para ejecutar las tareas individuales o conjuntas, sino también para tener la cohesión requerida que exige cualquier situación contravenida que afecte el equilibrio y evolución de la organización. Muchas empresas al momento de invertir en la mejora continua, consideran la

capacitación, acompañamiento, adiestramiento y mejoras condicionales del talento humano, y ésto sucede cuando han alcanzado un alto nivel de madurez organizacional que asume como prioridad al equipo de trabajo, con tanta relevancia como lo que está directamente ligado a la producción.

Capacidad, iniciativa, pensamiento crítico, capacidad de negociación, autocontrol, son algunos elementos que todo gerente debe asimilar y practicar en pro de su praxis y en pro de la empresa. Todo lo que individualmente puedan perfeccionar, contribuye en la mejora personal, la mejora del equipo, la mejora de la empresa y tiene incidencia en la proyección de lo que se percibe desde el entorno. Proyectar también es un reflejo de lo que la empresa tiene en su interior.

Para finalizar, dejo plasmada en este documento una frase de mi autoría que reza:

"En una organización, todos son necesarios, nadie es indispensable, algunos son importantes y otros simplemente existen. La diferencia la haces tu mismo dependiendo de como te identifiques en cada posición. Si tu función es servir el café, sé el mejor servidor de café, ponle buena energía a cada vaso de café que hagas y sirvas, y nunca subestimes la importancia que pueda tener tu rol dentro de la empresa. Te aseguro que un simple café puede ser parte fundamental y determinante en como miran desde afuera a la organización y puede ser considerado como elemento característico de su identidad empresarial."

Un recordatorio que debe ser permanente para todo gerente está en asimilar que el reto no es la gerencia como método, cualquiera puede intentar gerenciar y con suerte lograr alcanzar los objetivos. El reto es ser un gerente. He ahí la magia. Lo clave para mantener esa chispa brillando es la pulitura constante, la capacidad de mejorar continuamente y la convicción de que existan mejores que tú, pero como tú sin duda no hay dos, y eso solo lo pueden testimoniar los que asumieron ser gerentes sin morir en el intento.