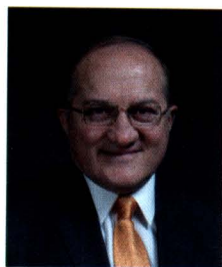




Necesitamos gerentes con una visión integral



Dr. Fernando D'Alessio
Director General de CENTRUM
Católica

Creo que el primer punto que debemos tener claro es que existe una diferencia muy grande entre líder y gerente. El primero de ellos es la visión cortoplacista, gerentes que solo ven el árbol pero no el bosque, porque, como siempre aducimos, el Perú es inestable, nos la pasamos apagando incendios y, cuando menos nos damos cuenta, la empresa

desapareció o la competencia la aniquiló. Además, culpamos a todos por los fracasos, cuando el verdadero responsable es uno mismo.

La primera causa de la crisis de la gerencia es el cortoplacismo, la visión miope de los gerentes que aducen factores irreales, porque, mientras más incierta y turbulenta sea la situación de la empresa y su

entorno, tenemos que pensar más en el futuro para poder navegar sobre esas aguas turbulentas.

El segundo mal endémico es que existen gerentes especialistas, ejecutivos que llegan a la gerencia general luego de haber estado en una gerencia de marketing, lo que los conduce a pensar solo en este aspecto, y una empresa no es solo marketing, o finanzas, o recursos humanos, una empresa es un todo. Si estoy manejando mi auto y se me baja una llanta, no puedo movilizarme y la llanta es un componente del auto, si se me pega la bujía tampoco podré movilizarme: para que el auto pueda funcionar con eficiencia, deben funcionar todos sus elementos. De igual manera, la especialización en la gerencia ha distorsionado el gran objetivo de la organización como un todo. Tenemos un gran número de buenos especialistas, pero pésimos generalistas que carecen de visión estratégica; por ello, tenemos que formar gerentes con una visión integral y de largo plazo para que sean capaces de una eficaz toma de decisiones.

Tal vez algunos crean que las buenas o las malas decisiones solo impactan a la empresa y a sus dueños, pero ¿de quién es verdaderamente la empresa sea esta pública o privada? En verdad, la empresa es de todos y, en este sentido, existe un concepto en inglés: stakeholders. Por ejemplo, si una empresa textil quiebra, la primera idea que surge es que los únicos que perdieron son los dueños, pero esto no es así. También se ven afectados los trabajadores, porque perdieron su puesto de trabajo y, al quedar sin trabajo, se convierten en un problema para el país; la economía se ve afectada, porque se pierde poder adquisitivo, al no tener los afectados un ingreso seguro ya no compran y si no compran se ve afectado el gobierno porque no cobra impuestos; por otro lado, se ven afectados los proveedores porque ya no tienen a quien vender y

los clientes porque ya no comprarán este producto. Todos estos grupos constituyen la comunidad vinculada.

FALTAN ESTRATEGIAS

Muchos ignoran hasta dónde llega la comunidad vinculada, porque, a veces, esta no es visible; pero la responsabilidad de la gerencia es ante la comunidad vinculada; es decir, la responsabilidad social es una responsabilidad con la sociedad. Si el gerente no percibe con claridad esta situación, es un gerente doblemente miope, porque, por un lado, no es estratega, no ve el largo plazo, es especialista; y, por el otro, no ve su responsabilidad, porque la responsabilidad del gerente es con toda la sociedad y la sociedad es la comunidad vinculada.

Todo esto es consecuencia de la falta de liderazgo. Muchas escuelas de negocios afirman que forman líderes, pero ¿alguna vez alguien ha tenido algún instrumento para medir el liderazgo? Tampoco tenemos instrumentos para medir la gerencia; nuestro único instrumento es que si nos va bien significa que se es buen gerente, pero ya conocemos casos en los cuales, luego de cuatro años de

rentabilidad, de pronto, al quinto año, la empresa está al borde de la quiebra. Por esto, si no se entiende a la organización como un todo y no se comprende la función del liderazgo, las decisiones que se tomen pueden impactar negativamente no solo al interior de la organización sino en la comunidad donde esta realiza sus actividades.

Las escuelas de negocios somos muy buenas para transmitir conocimientos, para el desarrollo de las clases, pero somos malos transformadores del «insumo» que nos llega en relación con el «producto» terminado que ofrecemos al mercado laboral. Nuestros egresados deben tener las habilidades y las actitudes que realmente son importantes para contribuir a que el país mejore.

El reto consiste en crear líderes capaces de transformar a la sociedad en una sociedad donde nadie se sienta excluido ni marginado, en la cual, antes que clientes, las personas sean reconocidas como ciudadanos y, como tales, poseedores de derechos que deben de ser respetados al margen de que trabajen o no dentro de la organización. ■

