

Reseña

Soy Gerente. ¿Y ahora qué?

Lehmann, Francisco (2014) Soy Gerente. ¿Y ahora qué? CENGAGE Learning, México ISBN: 978-987-1954-19-3, 206 pp. México

Consejos para ser Gerente

Tips for Managing

Laura del Refugio Peña López

Universidad de Guadalajara

lpena@cualtos.udg.mx

Introducción

Francisco Javier Lehmann Niklison, de nacionalidad argentina, tiene una amplia trayectoria en el área de consultoría, principalmente en lo referente a la gestión empresarial. Es Licenciado en Relaciones Industriales y en Administración, tiene un Posgrado en Administración de Recursos Humanos de la University of Michigan Graduate-School of Business Administration. Trabajó como ejecutivo en empresas como Ford Motor Argentina, Ford Motor USA, Exxon y Monsanto. Ocupó diversos cargos en las organizaciones en las cuales laboró, tales como analista profesional, supervisor y gerente, hasta llegar a presidir el directorio de una reconocida compañía de seguros de Argentina. Actualmente es asesor particular y asiste a los dueños de empresas a nivel mundial.

Algunas de sus obras son: El desafío de dirigir (2009); 3 formas para medir y mejorar la rentabilidad (2011); Empresa familiar: claves para su administración profesional exitosa (2011); Pensamiento estratégico. 5 pasos para planear estratégicamente (2011), entre otras.

Fecha recepción: Mayo 2015

Fecha aceptación: Julio 2015

Soy Gerente. ¿Y ahora qué?

Esta obra tiene como objetivo dar a conocer los principales elementos para que un gerente comience con su gestión ordenadamente, delegando responsabilidades según los recursos disponibles ya sea de tipo económico así como del personal que estará a su cargo, a quien deberá incentivar de forma permanente, conociendo sus motivaciones y la capacidad de cada individuo.

Para comprender y analizar este libro, es necesario comenzar por definir el término “gerente”. Es la persona responsable de la dirección, así como de la coordinación de la organización, institución o empresa. También se puede considerar al que dirige una parte de ella, departamento o grupo de trabajo. Por otra parte, se pueden mencionar a quienes fungen como coordinadores, quienes supervisan el trabajo de otras personas, todo ello con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Dependiendo del tipo de empresas y su organigrama pueden existir gerentes en diversas áreas y con diferentes niveles de mando.

Esta obra presenta en forma ordenada y por capítulos las diversas prácticas de la gestión o administración de una empresa, reconoce que existen marcadas diferencias entre “hacer negocios” y aplicar el concepto de “generar empresarialidad”. En el primer capítulo expresa su concepto de dejar a libre elección la aplicación de cualquiera de las dos posibilidades, sin embargo, propone que para que la empresa se mantenga en el tiempo y crezca, lo mejor es generar empresarialidad, ya que este concepto posee marcadas ventajas sobre el acto de simplemente hacer negocios, ya que involucra a todos los participantes, comparte con ellos su visión y complementa las acciones a seguir a futuro, comprometiéndolos con el progreso de la empresa.

En el segundo capítulo, el autor menciona la importancia de la vocación para lograr el puesto de gerente, ya que para algunos obtener esta función tiene como objetivo principal el bienestar económico y jerárquico, sin embargo, asevera que es necesario tener un proyecto

personal y ciertas cualidades para alcanzarlo. Todos tenemos esas capacidades, pero debemos desarrollarlas y potenciarlas. En estudios realizados por el mismo autor, este señala que la mayoría de los gerentes carecen de proyecto y se limitan a seguir adelante porque les resulta inconcebible perder todo lo que tenían. Ser gerente se ha convertido en una profesión, por lo que es importante seguir una pauta al momento de la elección de un candidato y ello conlleva, primero que nada, “su vocación, su disposición, su interés y sus conocimientos”. Tener un plan personal es clave para poder contrastarlo con el desarrollo de la empresa, de tal forma que esta puede revisarlo y ver si ambos objetivos corren paralelos y en la misma dirección.

Una vez obtenido o alcanzado el puesto de gerente, recomienda aplicar una serie de acciones encaminadas hacia la normatividad de su gestión mediante un Protocolo de Acción para Dirigir (PAD). Además, menciona que se debe tener un completo conocimiento de todos los procesos y participantes o eslabones que de una u otra forma constituyen el devenir de la empresa a su cargo. El gerente que ha llegado a alcanzar este título tiene por obligación conocer los diferentes actores, pasos y, sobre todo, la interacción que permite alcanzar el éxito propuesto. A través de esquemas de fácil comprensión, el autor nos lleva de la mano para entender las diversas acciones y cualidades que deben ponerse en práctica con el fin de que la gestión que ha sido consensuada con sus colaboradores más directos sea el motor que los mueva para que todo aquello que en un momento considerado imprevisible se transforme en algo previsible.

En cuanto al PAD, afirma que es el referente para la persona responsable de dirigir los destinos de la empresa, a quien compara con un director de orquesta, el cual debe estar ubicado en el lugar y momento precisos para dar las indicaciones apropiadas a través de las relaciones interpersonales y el grado de complementariedad necesario para alcanzar los resultados previamente acordados. Asimismo, debe conocer los diversos recursos disponibles, así como la importancia que tiene el manejo de las relaciones interpersonales, este último un factor humano de suma importancia en el logro de los objetivos trazados. Por lo tanto, el gerente debe ser capaz de resolver todas las situaciones —principalmente las menos previsibles—, mediante la aplicación de los conocimientos y las habilidades propios de su personalidad.

A los actores tanto internos como externos a la empresa se les denomina “stakeholders”, cuya importancia dentro del negocio le permite a este crecer y desarrollarse según los objetivos preestablecidos; por su parte, el gerente o CEO llega a acuerdos con los diferentes “stakeholders” en cuanto a rentabilidad, productividad, recursos humanos, desarrollo e innovación. Asimismo, conocer la importancia de cada uno de estos actores permite definir estrategias específicas que se llevan a cabo para el logro de los objetivos o metas, así como en la toma de decisiones.

Para saber hacia dónde se dirige la empresa es necesario establecer una planificación estratégica que nos diga “qué es lo que hay que hacer para que las cosas sucedan” y de esa forma alcanzar las metas propuestas. Es importante conocer la razón de ser de la empresa y el camino a seguir a través del establecimiento de la misión y la visión, que todos los integrantes estén en conocimiento de ellos, conocer el comportamiento del entorno interno y externo del mercado y de misma organización, definir objetivos medibles y alcanzables y la forma para lograrlos (planes de acción). Estos planes de acción deben explicitar qué se hará, quién lo hará, cómo, cuándo y cómo se financiará, esto último significa que se tiene que tener claro el presupuesto con que se cuenta para llevar a cabo el proyecto. Aun cuando no forma parte de la planeación estratégica, lo anterior es importante para que se alcancen los acuerdos que garanticen el futuro de la empresa. Para saber quién es la empresa debemos conocer sus fortalezas, debilidades y carencias, de esa forma también podemos conocer su potencial para alcanzar los resultados planificados. En general, se plantean preguntas que deben responder qué se está haciendo, hasta dónde quiero llegar, si estoy haciendo cambios que mejoren la situación actual, qué acciones extras debo hacer para cambiar el rumbo negativo de la empresa, si su resultado sería mejor si me esforzara más y, finalmente, si hacer evaluaciones periódicas para analizar si el rumbo planificado o la adecuación a los cambios no previstos están dando resultando positivos.

Como se mencionó, los planes de acción deben cumplir con ciertas características, por ejemplo, ser concretos para poder llevarlos a cabo. Para ello, se debe tener en cuenta qué hacer, quién, cómo y cuándo lo hará y el presupuesto con que se cuenta. Aconseja que deben ir por escrito para que en su momento se lleve un control de los mismos, por lo que es de suma importancia tomarse el debido tiempo para planificar todos y cada uno de los

pasos a seguir, evaluar previamente los pros y contras y determinar la forma como se va a actuar frente a imprevistos.

Para lograr los objetivos planeados es necesario aplicar el término de complementariedad dinámica, que significa que todos los integrantes del grupo de trabajo dirigido por el gerente deben estar coordinados. Señala que “los resultados se obtienen aprovechando las oportunidades, no resolviendo problemas”. Todos los actores que componen el equipo deben esforzarse, aplicar su inteligencia y estar dispuestos a cooperar. Esto se logra a través de varios elementos, tales como conocer los objetivos de la empresa y compartirlos entre todos, delegar funciones para alcanzar las metas propuestas, creer y confiar en cada una de las partes del equipo, reconocer capacidades, talentos y debilidades de cada uno de los integrantes del equipo, así como también definir los mapas de complementariedad.

Los miembros del equipo deben ser evaluados de acuerdo a sus competencias o potencialidades, siguiendo una pauta de 10 puntos enfocados a sus perspectivas personales. Se recomienda elaborar mapas de complementariedad para averiguar las características de cada integrante y de esa manera saber cuáles son las que ayudan a la consecución del objetivo trazado. Además, es muy importante identificar capacidades y habilidades básicas, lo que permitirá conocer el nivel del equipo y su preparación para alcanzar el éxito o la meta propuesta.

Otro aspecto a tomar en cuenta tiene que ver con la delegación de funciones, la cual se debe hacer con una alta cuota de compromiso entre las personas que intervienen y que buscan alcanzar el objetivo planeado. Se describen las características de los participantes, entre quienes están el que delega, a los que se les delega y a la organización como tal; asimismo, define las formas de delegar, correspondientes con cinco comportamientos o estilos diferentes. Por otra parte, no siempre los participantes del acto de delegar lo reciben igual, por lo que debe hacerse tomando en cuenta sus posibles reacciones. Además, el gerente siempre es responsable una vez que se haya decidido delegar funciones; debe estar vigilante, saber cuándo intervenir y cómo hacerlo para no romper con el equilibrio del equipo de trabajo. Finalmente, describe el proceder de los gerentes que no facilitan el proceso de delegación, sino que más bien lo entorpecen, perjudicando el sano ambiente que debe existir en la organización.

En toda organización debe existir alguien que dirija y que aplique de manera adecuada el poder que su cargo le confiere, sin olvidar que debe aplicarlo correctamente, sin caer en excesos y teniendo en cuenta que es necesario alcanzar la complementariedad, estar fuertemente interrelacionado con todos los actores y llegar a acuerdos con los subordinados o colaboradores, con sus iguales y, obviamente, con el jefe. Una vez obtenido el poder, recomienda seguir algunos puntos sugeridos por John Kotter, máximo gurú mundial en liderazgo: el líder debe crear confianza, crear sentido de obligación, crear identificación y crear percepción de dependencia. Por tanto, se debe entender que el poder es un medio por el cual se debe buscar el bien común y no hacer uso de él en forma excesiva y autoritaria, sino más bien saber usarlo.

Para finalizar el análisis de esta obra, el autor hace mención del liderazgo, el cual se basa en las relaciones interpersonales entre el líder y los liderantes, factor importante si se quiere manejar un equipo. El líder debe ser reconocido por los liderantes y actuar con propiedad. Deber ser una buena persona, tener una formación específica, ser proactivo, visionario. Quien no actúe de esa forma no llegará a ser un buen gerente, “eludiendo su responsabilidad de ser y ejercer su liderazgo”.

La amplia experiencia del autor se pone de manifiesto a través de los puestos que ha desempeñado, ejemplificando en cada capítulo la importancia del liderazgo, la planeación, la preparación y el respeto hacia sus clientes, con especial énfasis en el trabajo de equipo, factor fundamental en la construcción de identificación por parte de todo el personal que labora en una empresa.

Asimismo, asevera que las empresas no son sino que se hacen permanentemente. Para ello, quien la dirija debe poseer ciertas características, por ejemplo, flexibilidad de pensamiento para administrar los cambios, actitud liderante y exigente, y saber rodearse de “buenas personas”. La amalgama de estos tres puntos ayuda a que la empresa alcance los objetivos planteados.

Esta obra resume las mejores formas de gestionar o administrar una empresa, ya sea grande, mediana o pequeña, además de poner de manifiesto todas las responsabilidades gerenciales, las cuales permiten generar un accionar profesional individual. Además, da pautas para que

el desempeño del gerente sea ordenado y responsable, haciendo partícipes a sus colaboradores más cercanos para que se sientan motivados a alcanzar los objetivos fijados. Finalmente, el autor propone establecer una estrategia y seguirla al pie de la letra, o tener la capacidad de realizar los cambios necesarios ante situaciones imprevistas, algo muy común en los mercados latinoamericanos.