



ieem.edu.uy



La banalidad de la dirección general

El cargo de gerente general es el más importante, es el último responsable porque las cosas vayan bien o mal. ¿Usted aceptaría la oferta de ocupar ese puesto en su empresa? Si su respuesta fuera “sí”, ¿estaría preparado?



Joaquín Ramos
Profesor del IEEM

Siempre que tenemos instancias de venta, como desayunos informativos u open house (donde simulamos un día típico de nuestros MBA, PDD o PAD) en el IEEM, me gusta lanzar una serie de preguntas a los asistentes.

La primera va para los ingenieros que no ocupan cargos gerenciales en su empresa: “¿si mañana te ofrecen la gerencia financiera de la compañía, aceptarías?”. Salvo una única vez, todas las respuestas han sido negativas. “No, claro que no”. “¿Por qué?”, repregunto. “Porque no entiendo nada de finanzas ni de contabilidad”. Una respuesta prudente, sin dudas.

La segunda pregunta que les hago es: “¿Y si te ofrecen el cargo de gerente general?”. “Y sí, seguramente”, suele ser la respuesta más habitual, con una sonrisa que podría definir como “pícaro”. Y la matizan con algo parecido a “claro que tendría que aprender algunas cosas, pero tampoco se trata de saber todo, para algo están los otros gerentes”.

En mi fuero íntimo suelo pensar “¿cómo es posible que tengan la prudencia de no aceptar una gerencia operativa-funcional, pero sí la gerencia general?”. Y lo que he descubierto a lo largo de los años es que la mayoría de las personas asocia un saber — un ethos, desde su concepción aristotélica— a las gerencias funcionales, pero no a la dirección general.

Es decir, para ser gerente de operaciones, más vale que seas ingeniero industrial; para ser gerente financiero, contador. Sin embargo, para ocupar el cargo de gerente general, según el parecer popular, alcanza con tener sentido común y algo de experiencia... Se puede ir piloteando, irás agarrándole la mano, otros te podrán ayudar...

Lo que realmente me preocupa es si las personas que ocupan cargos de dirección en nuestro país —públicos o privados— llegaron a ocuparlos pensando de la misma manera. Que no hay



mucho que saber, que ya se le agarrará la mano...

Quienes han pasado por las aulas del IEEM descubren que esta creencia es un error común. Pero que, por común, no deja de ser muy peligroso.

Después de ti, ya no hay nada

El gerente comercial, de operaciones o de recursos humanos debe dominar un ethos, algo así

El director o CEO debe entender lo que implica ese mandato

como un conocimiento profundo y específico de su tarea que no se puede aprender solamente a partir del estudio.

A cualquiera le resultaría extraño reportar a un jefe que no entendiera del trabajo que hay que llevar adelante en su departamento. Y, a diferencia del creer popular, el gerente general también debe dominar el suyo.

El director, CEO, o la persona

de vértice en cualquier empresa u organización debe entender lo que implica ese mandato y sus responsabilidades. Y es clave que así lo haga, porque a diferencia del gerente de RRHH, que, si se equivoca, tiene al CEO para ocuparse del error, si el gerente general toma una mala decisión, atrás de él no queda nadie que pueda impedir las consecuencias negativas que podrían llegar en el corto, mediano o largo plazo. En términos futbolísticos, si la pelota pasa del líbero, ya no hay barrera de contención.

La mayoría sueña con ocupar el cargo más alto, pero pocos quieren asumir la carga de ser el último responsable de cada decisión importante. Gustan gozar de los beneficios, pero le escapan a sufrir el lado oscuro que implica que el futuro de muchos esté en sus manos.

O peor, aceptan el reto alegremente sin medir esta dimensión. La gerencia general se paga mejor que el cargo operativo porque en el fondo se está remunerando

el mal sueño.

El desvelo ante decisiones bañadas de incertidumbre y volatilidad, cuyo resultado solo se puede conocer con el diario del lunes, si es que algún día llega...

Ahora se ha popularizado hablar de entornos VUCA, pero lo cierto es que la tarea del gerente general siempre ha estado rodeada de incertidumbre.

Después de todo, se trata de resolver problemas políticos, que, por definición, a diferencia de los problemas técnicos, no cuentan con una única solución —incluso hay quienes creemos que no tienen solución definitiva—.

Al ocupar el puesto de vértice, la mayoría de los problemas que toca abordar no tienen receta, la información será escasa y el tiempo para analizar y discutir más escaso aún.

Encima, después de evaluar las alternativas, numérica y cualitativamente, y de decidir consciente de que se ha llegado a la mejor solución posible, el futuro puede no ser el deseado.

La frustración y la ansiedad son compañeros cercanos dentro de la soledad del mando.

Por eso, en el IEEM no creemos que el MBA es un programa generalista.

No se trata de “aprender de todo un poco”.

El foco del MBA del IEEM, y de los otros programas de perfeccionamiento, es la dirección general. Se trata trabajar y aprender para dominar el ethos de la persona de vértice.

Poco importa que los participantes no lleguen a ocupar el máximo cargo en sus empresas. Lo que sí importa es que mientras trabajen tomen decisiones con visión holística, anticipen el impacto de sus decisiones en el resto de las áreas funcionales, en la empresa como un todo y en su propio interior, como si fueran la persona de vértice.

Se anticipa al pensar en términos de criterios. Un ejercicio de imaginación que lleva a pensar en

A buen directivo rara vez lo sorprende el futuro, ni para bien ni para mal

todas las consecuencias diferenciales en las decisiones.

Al buen directivo —CEO, gerente, jefe, etc.— rara vez lo sorprende el futuro, ni para bien ni para mal. Después de todo, ya había anticipado esa reacción o ese escenario antes de tomar su decisión.

Claro que es imposible anticipar de manera holística sin un mínimo de conocimiento.

El gerente de marketing no podrá anticipar la reacción del contable si no conoce la implicancia financiera de otorgar mayor plazo de crédito a sus clientes, por citar un ejemplo evidente.

Pero este conocimiento siempre será incompleto y quedará olvidado en la medida en que no se utilice con frecuencia... por eso, lo más importante radica en formularse las preguntas correctas para encontrar las respuestas útiles a la hora de decidir.

Y este ejercicio se parece más a un hábito que a una técnica. Y los hábitos no se pueden enseñar, sí aprender. ●