

Algunos rasgos del perfil de un gerente

Tomado de: GerenteWeb.com

Tratar de meter en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un Gerente de una empresa es imposible. Tan imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar.

Es lógico que así sea, ya que el Gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa.

Cada Gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás.

Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa.. Y siempre considerando la globalidad del perfil del Gerente y no el caso particular.

Por este motivo, a continuación, se exponen algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario.

Y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un Gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del inicio del siglo XX. Del año 2004 al 1904 van, aparte de 100 años, muchos cambios en la sociedad, en la empresa, en las personas y hay mucha más experiencia empresarial acumulada.

Hecha esa breve introducción aclaratoria, a continuación se esbozan algunos rasgos del perfil de un Gerente, o de un alto directivo de una empresa, que favorecen generalmente un buen desarrollo en ese puesto. Y esto con las limitaciones apuntadas que posibilitan otras figuras exitosas en un Gerente de características diferentes.

Sin que supongan prioridades de unas sobre otras, ni un orden preestablecido de preferencias o preeminencias, podemos citar:

MOTIVACIÓN PARA DIRIGIR

Dirigir empresarialmente es tratar de obtener los objetivos planteados, llevando el timón del buque de la empresa o negocio en las manos, por medio de un equipo de personas- los empleados de la empresa- y con los medios materiales de que se dispone. Eso se llama en la empresa "gestionar" los recursos para alcanzar los fines.

Pues bien, para ser un buen Gerente hay que llevar o sentir dentro el deseo de querer dirigir al grupo, querer pilotar ese buque. Y esto es por tanto una vivencia interior. Con las motivaciones que sean - de prestigio, de hacer carrera, económicas, sociales- tener activado ese deseo o esa motivación de estar dispuesto ya para tomar la salida.

INTELIGENCIA

Sin entrar en debates de que si es mejor ser muy listo para ser buen dirigente o si es mejor ser muy "pillo", un profesional de la empresa, dotado de lo que se llama "una buena cabeza" o "una cabeza bien amueblada" tiene siempre más posibilidades de éxito que aquel de cabeza poco dotada o "medianía" hablando en términos de inteligencia.

Aunque no se trata de coeficiente de inteligencia puro y duro. La inteligencia natural abarca otros muchos aspectos y recovecos mentales, de mayor amplitud, A esto nos referimos.

Una buena inteligencia dentro de una buena y formada personalidad.

La inteligencia no va unívocamente ligada a un buen expediente académico o unos altísimos resultados en unos test. Esto influye pero no es definitivo. Y además, la inteligencia sola, aislada de los otros factores, llevan a un perfil de fracaso en la gerencia de una empresa.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y DE SÍNTESIS

Se trata de esa condición mental de la persona humana de poder desarrollar una idea o un problema, por ejemplo, desbrozándolo hasta sus últimas consecuencias. Y de poder hacer lo contrario, de un cúmulo de circunstancias o de datos , poder llegar a un síntesis o conclusión global.

Así, de este modo, la capacidad de análisis sería como una pirámide bien apoyada por su base. Y la capacidad de síntesis sería esa pirámide invertida.

Ambas capacidades se precisan para el ejercicio del día a día de la vida profesional de un Gerente. Cada mañana, se presentan sobre la mesa del Gerente, multitud de problemas y cuestiones sobre las que hay que tomar decisiones. Pero antes hay que analizarlas, estudiarlas. Y después, tomar la decisión que corresponda.

Además, con frecuencia hay multitud de informaciones y de datos sobre uno o mil problemas de la empresa. Todos juntos, así esparcidos sobre la mesa o sobre "el cerebro" del Gerente, llevan al caos e inviabilizan la toma correcta de decisiones, impidiendo tener un conocimiento adecuado de la situación. Hay que hacer un ejercicio de síntesis. Globalizar todo aquello y sacar consecuencias válidas.

Por eso estas capacidades de mentalidad analítica y mentalidad de síntesis son siempre necesarias.

CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN

Es la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y saber escuchar. Es la posibilidad de entender y hacerse entender. Sin ella, el Gerente de los tiempos actuales está condenado, por lo general, al fracaso.

El ordeno y mando ... y ¡a callar!, puede seguir vigente en muchas empresas, pero no suele ser el mejor sistema. El Gerente que se rodea de incomunicación vertical y horizontal, y que arrea un "látigo" con su mano y dice para sus adentros o para sus "afueras" : "si quieres lo tomas y si no lo dejas. ¡Ahí está la puerta!", será relativamente frecuente en esta sociedad nuestra, pero no será nunca un buen Gerente o directivo. Y con frecuencia... acabará fracasando en una u otra forma.

Un buen Gerente sabe comunicar a su gente. Les transmite sus órdenes, sus entusiasmos, sus objetivos... Les motiva y les tiene informados. Se dirige a ellos, recibe sus opiniones. La comunicación interna en la empresa se verá favorecida siempre ante un Gerente comunicador.

DOTES DE PSICOLOGÍA

Todo aquel que manda sobre un grupo de personas debe de ser un poco- o un mucho- psicólogo. Esto debemos de traducirlo como que debe saber conocer a la gente. Entenderla en sus extractos psíquicos, lógicamente hasta donde esto es posible y conveniente. El no es un doctor psicólogo. Se trata de otra cosa.

Siendo observador, sabiendo escuchar y analizando actitudes y reacciones del personal, el Gerente ha de saber conocer bien a su grupo de empleados, sus recursos humanos. Y así con un trato desigual- que no quiere decir injusto ni de favoritismos- ha de tratar a personas desiguales psíquicamente hablando. Una buena dosis de ésta "psicología" le viene muy bien al Gerente para dirigir a su grupo.

CAPACIDAD DE ESCUCHA

Ya hemos mencionado varias veces en este trabajo esta capacidad.

Es importante saber oír y escuchar al personal. A los mandos intermedios de la empresa, a nuestros colaboradores más directos, a los diferentes empleados de la organización. No es cuestión solo de tiempo-siempre escaso por supuesto- es más bien de actitud de escucha. De estar en los momentos de conversación o diálogo abierto a recibir los inputs de nuestro interlocutor.

Lógicamente, no se trata de estar hablando a todas horas con todo el mundo.

Es otra cosa. Es ese saber captar mensajes, informaciones o datos que nos dice o quiere decir nuestro interlocutor. El mayor enemigo de esta capacidad- enemigo, por otra parte, muy frecuente- es el querer hablar siempre nosotros, el egocentrismo en la conversación. Esta actitud egoísta del trato con los que nos rodean, impide escuchar. Y el Gerente tiene y debe de saber escuchar.

ESPÍRITU DE OBSERVACIÓN

Es otra capacidad mental y de nuestros sentidos de poder estar atentos para captar bien, en sus justas dimensiones y términos, aquello que ocupa nuestra atención en cada instante. Observación conlleva dedicar la atención necesaria.

La observación puede ir referida a cuestiones tangibles o intangibles, materiales o espirituales. El espíritu de observación que se concreta en de "ser buen observador" es una cualidad muy apreciable en un Gerente o directivo.

Aunque tiene sus dificultades y quizás precisa un cierto entrenamiento.

Es, en cierto sentido, lo contrario del espíritu "frívolo" en sentido amplio, del que pasa por todo, lo mira todo y no se entera de nada. Del que no capta bien los matices y las formas de las cosas.

Aplicado al mundo de la empresa. Se requiere observación frente al trabajo de nuestros empleados, frente al comportamiento de nuestros clientes y competidores, ante el desarrollo de nuestros negocios o ante el aluvión de avances tecnológicos, por poner unos pocos ejemplos.

Para todas las situaciones del desarrollo de cada día de un directivo se precisa tener un buen espíritu de observación. Esto permitirá ir por delante, verla venir como suele decirse.

DOTES DE MANDO

Es evidente que quien está al frente de un grupo humano y tiene que dirigirlo- tal como sucede en la empresa- ha de saber mandar. Esto no admite discusión alguna. Luego el Gerente deberá tener dotes de mando, aptitudes para hacerlo. Y decisión interna para ello.

Cómo sea ese mando ya es otra cuestión.

Desde el mando puramente autoritario, de jerarquía y organigrama, hasta el mando netamente diluido en unas prácticas de autocontrol y autodomínio del empleado, hay un largo trecho.

Un buen equilibrio sería aquel que combina adecuadamente el "orden y mando" con "la comprensión". En este caben diversas figuras, pero el Gerente no puede tener miedo al mando ni huir de él cuando se hace necesario.

CAPACIDAD DE TRABAJO

La capacidad de trabajo, podemos entenderla como la posibilidad de pasar muchas horas trabajando, con intensidad alta, la necesidad de largas sesiones de trabajo en equipo con colaboradores, de negociación con clientes o proveedores, de análisis de problema de la empresa, por poner unos breves ejemplos.

Requiere constancia, "aguante" físico y mental, paciencia y perseverancia en la tarea que se tiene entre manos.

Es una capacidad necesaria para soportar la dura lucha que, con frecuencia, ha de librar cada mañana y cada atardecer un Gerente, con frecuencia solo- al final- ante su problema y su necesidad de tomar decisiones.

ESPÍRITU DE LUCHA

Un Gerente ha de ser un luchador. Un gladiador en medio del circo, repleto de leones. La vida de la empresa es cada vez más dura y exigente.

La competencia entre empresas y negocios, con frecuencia salpicada de trampas, zancadillas y mucha agresividad, hace que haya que salir a la palestra del mercado y de la sociedad a ganar la batalla de cada día.

No son tiempos de gentes medrosas, ni timoratas. No sirven los que tienen miedo y vacilan ante la toma de decisiones empresariales o se quedan clavados en la rutina de cada día, siempre más cómoda que ir a por todas y pelear en el mercado de la empresa.

Este espíritu de lucha no ha de entenderse como un espíritu agresivo, capaz de llevarse por delante y "triturar" al que se ponga por delante, ha de entenderse, más bien, como espíritu deportivo, de lucha en pos del triunfo...pero, sin ir "cortando cabezas" o "dejando cadáveres" por doquier.

PERSEVERANCIA Y CONSTANCIA

Ya las hemos mencionado antes como componentes básicas de un perfil gerencial. Sin esa perseverancia renovada de cada mañana, ni esa constancia de la brega ante todas las dificultades- que seguro aparecerán en el horizonte de la empresa- no es posible la mayor parte de lo señalado hasta aquí.

FORTALEZA MENTAL Y FÍSICA

Quien no está ni se siente fuerte por dentro y por fuera, es decir en su mente, en su psiquis y en su cuerpo, lleva un fuerte lastre para dirigir bien la nave de la empresa. Y con frecuencia, andará a bandazos.

La fortaleza mental y física se tiene, pero también se adquiere y se mantiene. Esto lo saben bien aquellos Gerentes o directivos que organizan su vida en base a dedicar un "algo" de su tiempo a este aspecto de la conservación de un buen nivel mental y físico.

La solución no va por la vía equivocada -aunque bastante de moda en los últimos años entre los profesionales jóvenes y llenos de lógicas ambiciones de progreso- de buscar estímulos artificiales.

No está en el uso de sustancias o productos que momentáneamente estimulen la mente, ayuden a soportar la presión y el esfuerzo, apoyen la capacidad de hablar y dar buena imagen. Esto es una forma de engañarse que lleva al fracaso más o menos rápidamente.

Y no sirve apoyarse en ejemplos del mundo circundante.

La fortaleza mental y física se mantiene por medios tan absolutamente naturales, como la combinación de los tiempos de trabajo, de descanso, de vida de familia, de relación social, de ejercicio físico, de algún pequeño hobby...

En la vida del Gerente y el directivo seguramente ocupará mucho más tiempo-medido en horas- el trabajo que el resto. Pero esto, que no es cuestión tanto de cantidad como de calidad, no ha de llevar a anular todo lo demás.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Este aspecto es quizás el que está más de moda en estos momentos. Los gurus de la vida de la empresa, casi siempre con nombre en inglés y residencia en los EEUU, han descubierto el valor del liderazgo en las organizaciones. Algo que siempre ha sido absolutamente obvio.

No cabe ser un Gerente- perdurando en el puesto- sin capacidad de liderazgo. Los empleados de la empresa necesitan al "patrón" de la embarcación que es la empresa, requieren que alguien les guíe con sentido hacia alguna parte.

El líder, que ha de estar dotado de la mayor parte de las capacidades y aptitudes mencionadas antes en este trabajo, es aquel que toma el timón y dice ¡sigueme! Y los demás, que creen en él y en sus posibilidades, le siguen.

Pero ese espíritu de liderazgo se viene abajo, ante actitudes tales como el autoritarismo, la incomunicación, la inconstancia, la falta de un criterio objetivo, los bandazos de carácter o de trato...

INTEGRIDAD MORAL Y ÉTICA

Quizás sea este uno de los puntos más discutidos en esta cuestión que nos ocupa. Es posible que buenos Gerentes que lean hasta aquí, dejen de estar de acuerdo en este punto. Parece como si la integridad moral y la ética ya fuesen cuestiones de otra galaxia, poco terrenas en el siglo XXI.

Nuestra opinión es que no es así.

El que no tiene o no actúa con integridad y ética en su vida profesional o al frente de sus negocios, busca el beneficio de su empresa y el alcanzar sus objetivos como sea, a costa de lo que sea, sin barrera.

La moral y la ética empresarial parecen poner cotos y límites a esa actuación. Y así es en efecto. Existe la licitud y la ilicitud de los actos, también en la vida de la empresa. No todo vale. No todos los medios son justos ni debieran usarse.

Lo contrario es la selva, la lucha a cualquier precio.

Todos haríamos lo mismo, al margen de leyes y sin barreras. Y la experiencia demuestra que quien actúa, al frente de sus negocios, sin el menor resto de moralidad y ética, acaba siendo devorado por esos mismos métodos. Otros harán con él lo mismo que él hace con otros.

Y además, existe siempre un rechazo colectivo a los comportamientos sin ética ni moralidad.

Y, por terminar este punto, el Gerente o directivo ha de ser una persona que pueda dormir tranquilo, sin el sobresalto de lo que pueda suceder por desarrollar su trabajo y su importante función empresarial, lejos de todo comportamiento moral y ético.

ESPÍRITU CRÍTICO

Hemos dejado para el final esta faceta, tan importante en la vida y en el mundo moderno. El Gerente debe de tener espíritu crítico. Ha de ser capaz de no dejarse llevar por la corriente, de no tragarse "ruedas de molino".

Ha de saber discernir entre toda la información que le llega, aquella que es fiable de la que no lo es. La que le interesa de aquella que es irrelevante o no sirve.

Y esto es una actitud tan válida a la hora de una reunión de trabajo con sus colaboradores como ante la lectura de la prensa o el ver la TV.

Sólo con espíritu crítico es posible una toma acertada y fundamentada de decisiones. Y esto es tarea diaria de un Gerente. Tomar decisiones que la empresa requiere que sean acertadas.

De todo lo anterior pudiera concluirse que el Gerente ha de ser una especie de Superman. Y esto es verdad a medias.

De un lado no se requiere dar el 100 por 100 en todas las capacidades y aptitudes reseñadas. Eso sería imposible. De otro, cuanto más y mejor se detenten todas o parte de ellas, mejor preparado se estará para el ejercicio de un puesto gerencial.

Se habrá ya reparado que no hemos indicado nada acerca de la titulación académica, la formación profesional o la experiencia del Gerente. Y así es.

Se debe a que esa es otra dimensión. Estos componentes curriculares de un Gerente, sin duda ayudan, son herramienta válida. Pero la cuestión primordial es que sin esa serie de capacidades que hemos comentado, formando parte del perfil personal en mayor o menor medida, es más difícil triunfar como Gerente.