
EL GERENTE VENEZOLANO EN PERSPECTIVA

Publicado en la Edición *Gerencia en tiempos de Cambio* (Año 5, Nº 18) de la Revista "Portafolio de Inversiones" (www.portafolio-inversiones.com).

Agosto 2009

Por Jesus A. Sampedro H. y Arnoldo A. Arana A.

La presente descripción del gerente venezolano, más que identificar sus características, estilos, rasgos, preferencias, tácticas, entre otras; explora además ideas para capitalizar sobre el talento innato que le hacen único y propone basar la gestión, partiendo de ese perfil, en la confección de fortalezas que potencie su situación con respecto al perfil global requerido para el futuro cercano.

Más que responder a la pregunta ¿cómo son los gerentes venezolanos?, este trabajo procura responder ¿qué hacer con lo que ya son? Es decir, sugiere procurar intencionalmente capitalizar el talento para convertirlo en fortalezas, lo cual presenta una cosmovisión distinta a lo previamente investigado. La idea es adoptar una especie de orgullo por la calidad de exportación del estilo gerencial autóctono y buscar oportunidades de uso bajo un enfoque realista y afirmativo. Las perspectivas que han predominado en la captación, formación, desarrollo y retención del capital humano a nivel gerencial en los últimos años han requerido esfuerzos enfocados a subsanar áreas de deficiencias y carencias, o sencillamente áreas donde los talentos de la gente no aparecen tan evidentemente.

Sin embargo, los autores Buckingham y Clifton entre otros, han propuesto una visión emergente basada en el talento. Según estos autores los líderes y gerentes exitosos entienden las diferencias individuales y, en consecuencia, no tratan de cambiar a las personas, ni de eliminar las diferencias, sino de aprovecharlas. Su propuesta sugiere dar prioridad al reconocimiento de las áreas de talento y su desarrollo hasta convertirlas en fortalezas. Sin embargo, sugiere ocuparse secundariamente en neutralizar las debilidades sin dejar de mantener con primacía el enfoque en el desarrollo del talento, sobre todo aquellas que restringen directamente el desarrollo pleno de alguna fortaleza. En este sentido, el talento es concebido como un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva. Igualmente conciben las fortalezas como un desempeño casi perfecto en una actividad, es decir, para que una actividad sea una fortaleza es necesario poder realizarla de manera constante. Consideran adicionalmente necesario el nutrir el talento, añadiéndole destreza y conocimiento a través de la práctica y el aprendizaje, hasta convertirlo en una fortaleza. La clave para un desempeño excelente está en encontrar la concordancia

entre talentos y la función realizada, es decir, requiere del dominio de todos los aspectos del rol que desempeña.

Según estas consideraciones entonces, ¿por qué no explorar desde una perspectiva de liderazgo la potencial inserción del gerente venezolano en la competencia global a la luz de sus talentos y fortalezas, en vez de tan solo enfocarse en “cerrar brechas” o paliar debilidades?

Caracterización del gerente de hoy

Más que generalizar, a continuación se exploran algunas de las características más fácilmente identificables del estilo gerencial venezolano.

Un estudio hecho por Granell en 1997 evaluó, desde la perspectiva de los trabajadores encuestados, el estilo gerencial del venezolano en un continuum de rasgos entre autoritario y participativo. Interesantemente consiguió que en las relaciones reales de trabajo, el estilo gerencial del jefe suele ser, en un 55% de los casos, autoritario. Según su estudio, una gran mayoría (75%) preferiría trabajar bajo un estilo más participativo. Los venezolanos tienden a mostrar un estilo de liderazgo que procura cierto protagonismo. Según Cisneros, Venezuela es un país con alta conciencia de estatus y clases sociales con estilos autoritarios de liderazgo. La diferenciación socio-económica prevalece, aunque la discriminación por razas es casi inexistente gracias a la riqueza multiétnica presente.

Márquez y Avellán consideran que los gerentes venezolanos, en general, logran acuerdos en situaciones donde hay preferencias diferentes y son buenos negociadores, que ceden en algunos puntos cuando lo consideran necesario para lograr un objetivo. Para Ogliastri en su estudio para el IESA en el mismo 1997, los venezolanos al negociar prefieren hacerlo de una manera amistosa e informal. Utilizan el regateo, son brillantes improvisadores, son flexibles en el manejo del tiempo, son emocionales y usan tácticas de poder, son arriesgados y confían en la contraparte si sienten afinidad y se desarrolla la amistad. Son más abiertos, espontáneos e informales que la mayoría de los latinoamericanos.

En un estudio realizado recientemente por Márquez y Avellán (IESA), con un grupo de gerentes venezolanos, se encontró que estos son personas que utilizan el análisis y la lógica como forma dominante de enfrentar situaciones. Éstos prefieren estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se debe hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas.

Por otra parte, los resultados de ese mismo estudio indican que los gerentes abren espacios para la participación y reconocen trabajos bien realizados, lo cual es un factor importante para generar motivación y compromiso en la gente. Sin embargo, son percibidos como poco sensibles a las necesidades de los otros.

La capacidad de emprender y de manejar creativamente los cambios son otras características comunes en el gerente venezolano. Las circunstancias económicas, políticas y sociales de la historia moderna de Venezuela han sacado a relucir o equipado muy particularmente a su gente en cuanto a sus capacidades para navegar en “aguas turbulentas”, es decir, a manejarse en medio de altos niveles de incertidumbre y ambigüedad. Al respecto, Vásquez comenta que Venezuela está entre los 15 países donde existen menos facilidades para abrir y mantener nuevas empresas. Se ubica un puesto por debajo de Burkina Faso (África) y dos de Afganistán, según el reporte anual Doing Business de este año del Banco Mundial. También comenta que abrir un negocio toma unos 116 días, el promedio latinoamericano es de 73 días. En 1996 se requerían 8 permisos para abrir una empresa; según el Centro de Emprendedores del IESA, recientemente se requerían más de 15. Todo esto engloba lo que ha sido llamado por los estudios como el *Costo Venezuela*. Igualmente, Rosen comenta que aun en este escenario de permisería y trabas hay talento que se abre camino. La perseverancia y el espíritu intrínsecamente emprendedor del venezolano le han permitido enfrentar la adversidad estructural imperante. Gustavo Rosen, ex presidente de Cantv considera al venezolano como arriesgado y capaz de ingeniarse en soluciones que son productivas. Según Michael Penfold, Venezuela es el país de América Latina donde anualmente se generan más iniciativas, más emprendimientos privados. Pero también tiene el mayor índice de fracaso. Sin embargo, lo importante es que los emprendedores no se conforman con haber fallado una vez, se levantan y lo vuelven a intentar, con nuevas herramientas. Esto habla mucho del optimismo del venezolano.

El gerente venezolano ha engendrado capacidades para encontrar estabilidad en medio de la complejidad a través de una mentalidad emprendedora, orientada al corto plazo (enfoque en el día a día), y con sentido del humor. Desde una perspectiva de liderazgo, esta realidad única ha moldeado a los líderes venezolanos hasta convertirlos en expertos del cambio y de la gestión en medio de incertidumbre, debido a la complejidad organizacional y ambiental que enfrentan constantemente.

Igualmente, la naturaleza intrínsecamente colectiva y de orientación familiar ha tenido un efecto en las cualidades relacionales del venezolano que le permiten apoyarse en otros para sacar adelante cualquier iniciativa. De acuerdo a Rossen y otros, el secreto ha estado en la natural habilidad de armar redes relacionales o en la búsqueda del poder de las alianzas.

El perfil del gerente venezolano condensado presenta: tendencia autoritaria, brillante capacidad para negociar basada en la improvisación, informalidad y capacidad relacional, orientación emprendedora, cortoplacista, y con sentido del humor, capacidad para tolerar el riesgo y manejar cambios constantes y habilidad para armar redes relacionales mas allá de las barreras raciales.

¿Qué está exigiendo el mundo globalizado?

Una investigación mundial realizada por PriceWaterHouseCoopers (2005) para la Federación Mundial de Asociaciones de Gerencia de Recursos Humanos descubrió gran unanimidad en las respuestas de más de 200 empresas en más de 35 países sobre los retos actuales y futuros que enfrenta el gerente de recursos humanos. Los resultados indican que al mirar al futuro cercano, los tres aspectos clave que afrontar son:

- Efectividad organizacional (39%).
- Desarrollo de liderazgo (33%).
- Manejo del cambio (28%).

Estos hallazgos son de suma relevancia considerando que el gerente de recursos humanos es quien usualmente interpreta las necesidades y orquesta la potenciación del talento en el contexto de proveer para los retos totales de la organización.

Con respecto a la efectividad organizacional y al manejo del cambio a nivel país, Gustavo Rosen menciona que detrás de las estadísticas de competitividad de un país están empresas e individuos, por lo tanto lo importante es ver qué tan competitiva es la actitud del individuo, que tan competitiva es la empresa y cuánta capacidad de adaptación puede un individuo o una empresa tener para adecuarse a las circunstancias que son inciertas y, de paso, muy cambiantes.

El aspecto relacionado al manejo del cambio junto con la innovación también ha generado particulares exigencias en el perfil gerencial. El Dr. William Guilory, de la organización *Inversiones Internacionales*, promueve el desarrollo y la adopción de una mentalidad creativa-adaptativa para el liderazgo futuro, ya que considera que el ambiente de negocios será dominado por la integración del conocimiento, la gente y la cooperación. Hamel, referido por Kendall, considera que en esta era actual los recursos estructurales, intelectuales y financieros necesitan ser continuamente reconfigurados, redirigidos y relanzados para crear nueva riqueza. El también considera que para que eso ocurra, las organizaciones deben construir tres tipos de capital, tales como capital imaginativo, capital emprendedor, y capital relacional. Estos catalizadores de creación de riquezas son el único seguro que las organizaciones pueden comprar en contra del riesgo de llegar a ser irrelevantes en un mundo discontinuo.

Según el Centro de Liderazgo Creativo (*Center for Creative Leadership*) en EEUU los retos que los líderes enfrentan al ser inmersos en la multi-complejidad del trabajo global incluye: manejo de conflictos culturales, adaptación de los comportamientos propios, creación de metas compartidas e implementación de un trabajo compartido, gerenciar la relación entre lo corporativo y lo local, comunicarse más allá de las barreras, y entender y manejar las fuerzas del entorno.

En fin, desde varias perspectivas se han identificado ciertas exigencias que ameritan auto-evaluación y búsqueda del sentido de congruencia entre lo que se tiene y lo que se necesita, a fin de procurar una inserción realista y sincera en el contexto competitivo de hoy.

¿Que hacer?

Es interesante considerar que precisamente muchas de las características del gerente venezolano son las requeridas según los actuales y futuros retos globales según se describieron anteriormente. Por ejemplo, los tres tipos de capital (imaginativo, emprendedor, y relacional) mencionados por Hamel forman parte de las competencias del gerente venezolano. Por otra parte, Rossen y otros ensalzan el “pensamiento policrónico”, o la capacidad de manejar varios asuntos simultáneamente, de los latinoamericanos y lo considera como el ingrediente clave para construir líderes diestros en las exigencias globales capaces de ser “buenos navegantes del caos”. El hecho de que el tiempo no es lineal y la capacidad de ejecución o de hacer que las cosas sean hechas que tienen los líderes es relevante para salir exitoso en un liderazgo de clase mundial. También la inventiva y la capacidad de adaptación colocan al gerente venezolano en un puesto privilegiado en la era de la innovación.

El reto, entonces, es diseñar esquemas que dejen identificar y desarrollar el talento para potenciar las fortalezas del estilo gerencial del venezolano. Según las características anteriormente mencionadas de los gerentes venezolanos, consideradas como habilidades o talentos, la pregunta sería ¿cuales conocimientos necesitan adquirir, cuales destrezas necesitan adquirir y/o desarrollar, y en que aspecto se puede lograr una mejor adaptación a los roles que desempeñan?

A continuación se presentan algunas iniciativas considerables al respecto:

- ✓ Desarrollar metodologías y/o tecnologías que ayuden a convertir iniciativas ingeniosas y creativas en empresas innovadoras. Una idea sería proveer herramientas de planificación de negocios, lo cual ayudaría a construir una visión sistémica y de más largo alcance que le sirva no solo para la introducción exitosa al mercado de ciertas ideas, sino también para lidiar con su inclinación corto-placista y su énfasis operativo al proveer un enfoque más estratégico.
- ✓ Otra iniciativa pudiese surgir al proveer herramientas para la delegación y el empowerment que neutralicen o minimicen su tendencia controladora y autoritaria.
- ✓ Capitalizar las capacidades relacionales innatas hacia fortalecer la conformación de redes y alianzas que estén mejor estructuradas y orientadas a una perspectiva de beneficio mutuo y tangible.
- ✓ Los gerentes venezolanos en general son más tolerantes al riesgo, lo cual unido con su capacidad para manejar el cambio constante y la inmersión en experiencias en el exterior (para que vean otras realidades y tengan parámetros de comparación) lograría potenciar su perfil competitivo en su rol asesor para situaciones de incertidumbre.

Estas y muchas otras iniciativas sirven como catalizadores imaginativos de las infinitas posibilidades existentes para potenciar las áreas en las que ya es bueno el gerente venezolano. Sólo así se podrá construir organizaciones más fuertes donde resalten las mejores capacidades y den su mejor look, ya sea para salir a competir o para competir desde aquí en un contexto de globalización.

Fuentes Bibliográficas

WFPMA (2005) *Survey of Global HR Challenges: Yesterday, today and tomorrow*. World Federation of Personnel Management Associations. (WFPMA) Conducted by PricewaterhouseCoopers on behalf of the World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) Retrieved on 07/03/07 from <http://www.wfpma.com/PDFs/hrglobalchallenges.pdf>

Maria Vásquez (2007) *Las Claves Para Competir*. Revista Gerente Edición Online. Especial Competitividad. Tomado de internet el 09/05/2007 de www.gerente.com

Leading Effectively e-Newsletter - May 2007 Issue. Tomado de <http://www.ccl.org/leadership/enewsletter/2007/MAYissue.aspx>

Lud Márquez y Marielba De Avellán, *¿Cómo lidera el gerente Venezolano?* El Universal-Venezuela. Martes, 22 de abril de 2008 www.eud.com

Maria T. Celis y Morayma Y. Hernandez, *El comportamiento organizacional. Un enfoque teórico-práctico en el contexto venezolano*. pag. 256 y 288 (Barbula, Venezuela; 1999)

Marcus Buckingham y Donald O. Clifton, *Ahora Descubra Sus Fortalezas*. (Editorial Norma. Julio, 2008)

Resumen Curricular del Autor (Jesus Sampedro)

Posee un Doctorado en Liderazgo Estratégico (DSL) y una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Regent en Virginia, USA. Es licenciado en Administración Comercial, egresado de la Universidad de Carabobo en Venezuela. Es Coach Trainer de Liderazgo certificado por Lifeforming Leadership Coaching. Ha trabajado en el área de mercadeo, en diversas instituciones (financieras y de desarrollos urbanísticos). Es conferencista, consultor, y escritor en temas de gerencia y liderazgo para diversas audiencias empresariales, gubernamentales, y sin fines de lucro a lo largo del continente americano. Ha enseñado *Comercio y Mercadeo Internacional* en una universidad norteamericana. Es también docente en la universidad MACU en Oklahoma (USA) y en la Universidad de Carabobo de la materia Comportamiento Organizacional. Es fundador y presidente de la firma de consultoría y adiestramiento en liderazgo "Global Leadership Consulting, C.A." Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, y ha sido miembro activo del CPEC de Venezuela por mas de 6 años. Actualmente reside en Valencia-Venezuela.