

EL GERENTE DE CARA AL FUTURO

Por Vicente Mortes

El gerente ante el cambio

Al describir el panorama económico, social y cultural del mundo de hoy, la dialéctica libertad-totalidad, la responsabilidad social de la empresa, la dinámica de las relaciones intraempresariales y los nuevos modelos de gestión, han ido apareciendo un sinnúmero de desafíos a los que ha de hacer frente la persona o personas a quienes corresponde conducir una empresa.

Son tantos, tan variados y tan diferentes estos desafíos, que, situados uno tras otro, acaban dibujando un cuadro que bien pudiera titularse "paisaje de lo imposible": una situación económica de depresión quasi generalizada, sin que se atisbe todavía el momento del despegue y simultáneamente un proceso acelerado de saneamiento y de adaptación de las estructuras productivas a las nuevas condiciones de la economía mundial, hasta el punto de que la empresa es juzgada más por su capacidad de resistencia que por sus posibilidades de crecimiento; una sociedad que, al menos en la superficie, muestra una pérdida generalizada de los valores morales y en la que el sentido de solidaridad escasea más cada día; una crisis ante la creciente demanda de participación real de los hombres en las decisiones que afectan a sus vidas y a las de sus familias. La conciencia de que mucho hemos de cambiar en nuestros modos de hacer y, sin embargo, no sabemos muy bien hacia dónde, ni cómo.

Y sin embargo, la empresa no puede parar. La empresa constituye, en el mundo de hoy, un elemento esencial e indispensable para el desarrollo de los pueblos, para la mejora del bienestar, para el sostenimiento de los Estados. En suma, para la supervivencia y la mejora de la humanidad.

Y al frente de la empresa está un hombre o un grupo de hombres, que han de hacerla posible, sostenerla, hacerla crecer, ganar dinero y conseguir que cada día sea más útil a la sociedad. Y, con sus virtudes y sus defectos, con sus inevitables limitaciones, tienen que hacerlo. Y lo mejor es que lo están haciendo, que cada uno de nosotros, desde nuestra propia posición en la empresa, estamos poniendo a contribución cuanto poseemos para hacer frente a esa responsabilidad.

Por eso, al plantear la actitud del gerente ante tantos y tan difíciles desafíos no podemos quedarnos en el plano de lo teórico. Hemos de ir a lo real, a lo concreto, a lo posible, sin que por ello entornemos los ojos y acabemos conformándonos con el cómodo horizonte que encierran las cuatro paredes de nuestra propia casa.

Pienso, por tanto, que mejor que mirar a esos desafíos para definir los nuevos estilos de gerencia, es contestarnos preguntas como ¿qué puede pedirle la sociedad actual a un gerente? o, ¿cómo debe ser el gerente de empresa en este mundo en cambio? En pocas y sencillas palabras: ¿qué debe hacer un gerente, hoy, para cumplir honestamente su deber?

Dice el Diccionario de la Lengua Española que *dirigir*, función esencial del gerente, es "enderezar, guiar, llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado". Aplicado a nuestro caso, podría decirse que el gerente guía rectamente la empresa —las personas y los medios que la constituyen— hacia unos objetivos que son conocidos, porque previamente él mismo, junto con los órganos de decisión competentes, los ha señalado.

El hecho de guiar confiere al gerente una posición de líder, de hombre con capacidad de arrastre. Se le obedece, no porque encarne el poder, sino porque se le reconoce autoridad, autoría, fuerza de creación. Pero no le basta con ser líder. Ha de conocer su oficio para conducir rectamente, para conseguir la mejor eficiencia de su organización. Ha de saber a dónde quiere ir, utilizando racionalmente las personas y los medios de que dispone y conseguir que se llegue.

CUALIDADES DE LOS GERENTES

Cualidades morales¹

Ser líder, ser la persona a la que miran y en la que se miran los demás miembros de la organización, exige un talante, unas cualidades morales de cuyo constante ejercicio dependerá, en gran medida, el éxito o el fracaso de la empresa y lo que es tan importante: la realización como personas de quienes en ella trabajan.

Por eso pienso que podrán cambiar con los tiempos las ciencias, las técnicas e incluso las estrategias de gerencia, pero lo esencial, la condición de líder del gerente, permanecerá inmutable. Y ser líder de verdad exige en mi opinión, practicar, a veces con esfuerzo, un conjunto de virtudes —atenerse a un Código de Conducta²— a las que paso a referirme muy someramente.

Unas están orientadas a la toma de decisiones, otras a vencer las dificultades y lo arduo del trabajo o a mejorar el trabajo en sí; la práctica de otras será necesaria en el trato con los colaboradores o en los juicios que haya de emitir, algunas tendrán que impregnar a la vivencia de todas las demandas.

Fortaleza, que es el máspreciado don del que manda porque significa vencer el temor y huir de la temeridad. Se es fuerte, si se es capaz de aceptar una adversidad, de atender una observación, de escuchar una crítica. Significa decir sí cuando es sí y nó cuando es no, porque el saber negar importa tanto como el saber ceder.

Firmeza, que supone energía, capacidad de obrar, fuerza de voluntad, vigor y tesón para que lo programado se cumpla. Lo contrario es debilidad y vacilación; su peligro, la terquedad y el despotismo, creerse infalible: “mantenella y no enmendalla”, como decía nuestro poeta³.

Voluntad. Aún con mediana inteligencia, quien encauza su voluntad hacia un objetivo concreto y persevera con ánimo constante está seguro de alcanzarlo. El hombre de voluntad firme no cae en el desánimo, para él

(1) En este apartado se han recogido algunas ideas expuestas por Gabriel Barceló en su libro *El dirigente del futuro*.

(2) El código ético para la práctica de la dirección fue ya tratado en los Congresos de CIOS Nos. XVI (Munich, 1972) y XVIII (Caracas, 1975).

(3) CASTRO Guillem de. *Las mocedades del Cid*.

ningún fracaso es definitivo y sabe volver a empezar; es consciente de que con la labor de todos los días, de todas las horas, pequeña, modesta, oscura pero constante, se alcanzan los grandes objetivos. Lo contrario de la voluntad es la obstinación, fruto casi siempre de la propia incertidumbre y perplejidad.

Autodominio. El dominio de sí mismo es esencial para gozar de autoridad. El menor signo de inquietud, el mínimo gesto o palabra que refleje intranquilidad se transmite amplificada a toda la organización y basta para provocar una sicosis colectiva de pesimismo y angustia. Dominio de sí mismo es lo mismo que **serenidad**, juzgar sin vehemencia, aceptar los hechos con calma, tanto si son favorables como si son negativos. El gerente no puede aparecer ante sus colaboradores "abrumado y fatigado". Lo que fatiga y enerva no es tanto lo que se hace como lo que se deja de hacer por falta de precisión y organización, de aquí la importancia que para el gerente tiene el **aprovechamiento del tiempo**, seguramente el recurso más escaso de que dispone él y sus colaboradores, el más difícil de suplir porque no es almacenable ni recuperable. Para el gerente es fundamental aprovechar su tiempo, siendo su "traperero", como decía Marañón; pero sin tener prisa, porque el atolondramiento es el defecto contrario. De vez en cuando debe preguntarse: ¿qué pasaría si yo hiciera esto? Si la respuesta es "nada", habrá encontrado un rato más disponible y seguramente se inclinará a delegar, difícil cosa que todo dirigente piensa que hace en abundancia. La previsión y el orden son dos auxiliares básicos para el aprovechamiento del tiempo.

La **justicia** ha de ser norma fundamental del gerente, porque consiste en dar a cada uno lo que le pertenece y es virtud que se ve constantemente acosada: atribuir a quien en derecho corresponda el mérito de una idea feliz o de una acción eficaz; reconocer la buena voluntad y el esfuerzo aunque no les acompañe el éxito; premiar o sancionar con rectitud e imparcialidad; resistir el halago y la adulación; no hacer juicios definitivos sobre las personas —colgar sambenitos, decimos en España— negándoles la posibilidad de rectificar y lo que es más difícil, reconocer los propios errores asumiendo la propia responsabilidad y no haciéndola recaer sobre el subordinado que se limitó a cumplir órdenes y aplicar la misma medida a las faltas propias que a las ajenas.

La **tolerancia**, que es tanto como el respeto a las opiniones de los demás aunque no se compartan y que nace de la consideración que como personas merecen los colaboradores y colegas. Es virtud que va muy unida a la justicia porque nace de lo que en cristiano llamamos caridad. La justicia

sin caridad, sin comprensión, puede convertirse en la máxima injusticia. "Summum ius, summa injuria", decían los romanos.

La moderación, el sentido de la medida, de la proporción, las buenas maneras. Suele haber bastante relación entre buena dirección y buenas maneras porque éstas —lo mismo que las malas— se contagian enseguida a la organización. Una orden dada con "modo" lleva al subordinado a sentirse colaborador y no súbdito. Hablar con calma y reposo, sin que parezca que uno se escucha a sí mismo. La moderación complementa las demás cualidades: a la justicia con la tolerancia, a la inteligencia con la humildad, a la fortaleza con la prudencia.

Porque la **prudencia** es mucho más necesaria al que manda que al que obedece. Saber los medios de que se dispone para alcanzar un fin y utilizarlos racionalmente equivale a no plantearse objetivos quiméricos. Pero la prudencia no está refñida con la audacia que es la que permite sumar a los medios disponibles algo tan intangible como es la fe en la capacidad creadora de nuestros colaboradores y en la nuestra propia y que requiere la necesaria mesura para rectificar a tiempo; por eso nada más opuesto a la prudencia que la soberbia que nos impulsa a sobrevalorarnos a nosotros y a nuestros medios. De la prudencia nace también la **cortesía**, las buenas maneras a que me refería al hablar de moderación. Cortesía que no quiere decir —por eso es prudencia— empeñarse en agradar a todos, porque esta es la manera segura de dejar descontentos a la mayor parte.

Fe en la misión. Acabo de hacer referencia a ese sumando intangible que es la fe. El buen dirigente tiene fe en lo que hace y en lo que manda hacer; en sus hombres y en su empresa y lo demuestra. Por el contrario, el escepticismo es demoledor. El jefe que no cree firmemente en el éxito, ya está derrotado. "No es vencido —se dice en la Celestina— sino quien se cree vencido". El dirigente que emana fe, despierta en sus subordinados un cúmulo de energías insospechado y lo que es más importante, les anima a dar de sí el máximo, a desarrollar sus personalidades, a sentirse partícipes de una tarea importante, a entusiasmarse con su trabajo.

Sí, el **entusiasmo** que nace de la convicción de que merece la pena hacer lo que se está haciendo, y por eso ayuda a vencer los contratiempos y produce la satisfacción de superarlos. "La eficacia de la empresa —dice Gabriel Barceló en el libro citado— se fragua en el crisol de la confianza, estimulada por el fuego del entusiasmo".

Y finalmente, y no por ello menos importante, otra cualidad del gerente que ha de impregnar todo su quehacer es la **alegría** y el **buen humor**

porque aumentan las energías, hacen más soportables la fatiga y la contrariedad, dan lucidez a la imaginación, claridad al pensamiento y serenidad al espíritu. Mandar y obedecer con buen humor es una delicia. Una actitud sonriente y optimista por parte del jefe despierta simpatía y confianza, hace el trabajo más grato y ayuda a los colaboradores a ser cordiales con los demás. Por el contrario, la tristeza y el mal carácter son características de quienes piensan demasiado en sí mismos y son incapaces de dominarse y acaban creando en su entorno un ambiente de pesimismo y tensión que apaga el entusiasmo y termina por hundir en la abulia a toda la organización.

Formación

Pero decía hace un momento, que el gerente ha de conocer su oficio. Se ha dicho que el gerente nace. Y es cierto que no todos los miembros de una organización, aún los directivos, reúnen las condiciones necesarias para ser gerentes: capacidad de síntesis, amor al riesgo y a la responsabilidad, visión de futuro, deseo de innovación, reconocimiento de autoridad por los demás. Pero no basta con nacer, es preciso también hacerse. Y ese "hacerse" exige permanente voluntad de aprender.

Dirigir una empresa es bastante más difícil que llevar un pleito, proyectar un puente, diagnosticar y tratar una enfermedad. El gerente ha de ser, por tanto, un profesional de la dirección de un instrumento complejísimo; un profesional del gobierno de una comunidad humana, un profesional también de la administración de unos recursos, siempre escasos.

Por eso existe una ciencia de la empresa susceptible de ser enseñada y aprendida y al afirmar esto, quiero dejar también claro que nunca será un buen gerente "aquel hombre que todo lo aprendió en los libros". Como tampoco puede serlo un buen abogado, un buen médico o un buen ingeniero. Pero ni uno ni otros podrán realizar su tarea con eficacia y seriedad, sin la formación básica indispensable, ni menos aún, sin la permanente puesta al día de sus conocimientos.

La formación universitaria no da por sí sola el haz de conocimientos, actitudes y cualidades que necesita un gerente. De aquí el nacimiento de las "Escuelas de Administración de Empresas" extendidas ya por todo Occidente. No voy a entretenerme en describir qué se hace en ellas. Sí quiero, sin embargo, llamar la atención sobre el hecho de que tal vez sería bueno un severo análisis de sus planes de estudio. Pienso que deberían orientar sus enseñanzas más hacia el cómo aprender, que al qué aprender,

puesto que estamos viendo que el objeto de aprendizaje varía constantemente.

“La enseñanza de los métodos de gestión puede ser nefasta cuando se prodiga en exceso porque suprime —o al menos reduce— la capacidad de los aspirantes a directivos para sacar lecciones de la experiencia que viven, debido a que creen que ya saben dirigir”, escribía —hace ya 10 años J. S. Livingston, profesor de la Harvard Business School. Y es que para dirigir, lo importante es señalar el camino para alcanzar un objetivo y ponerse enseguida en marcha. Y esto no se aprende en los libros. En la escuela se aprende “in vitro”; en la vida profesional intervienen los imprevistos y las pasiones y emociones de los hombres que han de alcanzar la meta.

Otro aspecto que en mi opinión, han de cuidar las escuelas de dirigentes de empresa es la formación integral de sus alumnos. El hombre es un “microcosmos” de múltiples facetas y la formación no puede limitarse a alguna o algunas de ellas en particular: debe abarcar a la personalidad completa y total.

Desde la ética profesional, hasta la evolución del entorno en los campos de lo económico, lo social, lo político y lo cultural, son temas que no puede ignorar el gerente, porque, de una forma o de otra, todos inciden en su profesión y en todos ellos necesita la sociedad que colabore la empresa.

Y si esto es conveniente para los alumnos jóvenes, lo es aún más y más necesario, en la formación permanente y continuada de los profesionales. Junto a las nuevas técnicas que ofrecen los avances de la ciencia gerencial, que el gerente necesita, al menos, saber que existen y cómo hacerlas utilizar, formar rectamente su conciencia como hombre y como profesional y estar al día de lo que ocurre a su alrededor, es un servicio importante que las propias asociaciones de gerentes y las escuelas de la especialidad les deben proporcionar, sin olvidar que en toda empresa el programa de formación de su personal ha de ocupar lugar destacado, tanto en los presupuestos anuales como en el quehacer gerencial.

Quede claro, sin embargo, que la formación no es algo que puede realizar exclusivamente el profesor. Este puede proporcionar información y ayuda, pero lo más importante es el esfuerzo de asimilación del alumno que aprende, no sólo del maestro si no de sus colegas y en su propio trabajo.

Asociaciones de gerentes y asociaciones empresariales

En efecto, las asociaciones de gerentes tienen una importante misión que cumplir a la hora del entrenamiento permanente de sus asociados.

La CIOS, a lo largo de sus 19 Congresos Mundiales es un ejemplo del esfuerzo incansable de sus directivos. El ambicioso programa que nos ofrece en este mismo Congreso es una muestra patente de esta preocupación por mantener al día a sus asociaciones miembros.

El propio Instituto Peruano de Administración de Empresas, al que he de felicitar por la calidad y previsión en la organización de este Congreso, a lo largo de sus 22 años de existencia, con su millar de empresas asociadas, sus programas de alta dirección, sus cursos y programas integrales, su escuela, su revista "Gerencia" y tantas y tantas actividades más de este género, ha prestado y está prestando un servicio de incalculable valor, no sólo a la nación peruana sino a toda el área iberoamericana en las Conferencias Latinoamericanas de Ejecutivos.

En España, la Asociación para el Progreso de la Dirección miembro también del CIOS, en cuya fundación tuve la honra de participar hace ya más de 25 años, desarrolla una incansable labor a través de seminarios, ciclos de conferencias, mesas redondas, jornadas anuales, edición de libros, que nos permite a sus socios seguir de cerca la evolución socio-económica de nuestro país y del mundo y estar al día en cuanto de nuevo aparece.

El Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de Navarra con sede en Barcelona, mediante sus programas MBA (Master en Administración de Empresas en lenguas inglesa y española), PADE (Alta Dirección de Empresas) PDD (Desarrollo en la Dirección) y PDG (Dirección General) y del que me siento orgulloso de haber sido su alumno, y a través de la agrupación de miembros, con unos 3.000 afiliados, desarrolla una actividad similar al IPAE.

Son pues necesarias estas asociaciones si los gerentes quieren mantenerse "en forma" y presentar un servicio al que, en mi opinión, no pueden ni deben llegar *las asociaciones empresariales*, las patronales, dicho en términos expresivos.

Tienen estas últimas una función, por diferente, no menos importante. Por lo general, las constituyen las mismas personas, pero aquí, su preocupación ya no es la de formarse y mantenerse al día en sus conocimientos gerenciales.

Las asociaciones empresariales representan los intereses económicos y sociales de la empresa. Su misión es, por tanto, defenderlos ante los poderes públicos y ante las centrales sindicales. Constituyen, si su unidad es robusta y su actuación eficiente, ese interlocutor válido que necesitan los gobiernos para concertar con él y con el poder sindical las grandes decisiones de política económica y de política social que difícilmente se alcanzaría a través de las instituciones tradicionales de la democracia pluralista. Son además, y esto es muy importante, la voz colectiva de los empresarios a la hora de enjuiciar las acciones de los gobiernos y los programas de los partidos políticos.

En España, la CEOE, Confederación Española de Organizaciones Empresariales, con sólo cinco años de existencia, ha prestado ya importantes servicios en esta línea y con sus acuerdos con los sindicatos y el gobierno, ha contribuido, sin duda, a fomentar la paz social.

CONCLUSION

Tras lo expuesto pienso que ustedes se preguntarán, entonces, ¿cómo deberían ser los gerentes de esta década incierta? Cuáles los nuevos estilos de gerencia? Pero responder a estas preguntas parece que conllevaría una cuestión previa: ¿cómo va a ser el mundo en los próximos diez años? Para concretar más, ¿cómo será Perú, ¿cómo será España?

Sin embargo, la peculiaridad de la profesión de gerente —que comparte con algunas pocas más— permite que esa cuestión previa no necesite ser planteada.

Por el contrario, si supiéramos cómo van a ser los gerentes de esta década sabríamos, en gran medida, cómo va a ser el mundo, cómo van a ser España o Perú. De lo que estos hombres, o estas mujeres hagan o dejen de hacer en los próximos años depende, en una gran parte, lo que vaya a ocurrir en el mundo en el futuro inmediato.

Ya sé que lo que digo requiere una posición concreta frente a la filosofía de la historia, porque es tanto como afirmar que son las decisiones humanas tomadas, al menos parcialmente, en uso de la libertad, las que realizan la historia. Decidir es elegir una alternativa entre varias. Las no elegidas quedan relegadas al plano de lo que pudo haber sido, pero que no llegó a ser.

Todos sabemos que lo que vaya a ocurrir en los próximos años en nuestras empresas dependerá, en gran medida, de que se preste más o menos atención a la formación de las gentes, de que se utilice un estilo de dirección y otro, de que se considere a los trabajadores como proletarios o como colaboradores, de que la empresa sea lugar de enfrentamiento o de convivencia, de que se invierta o no se invierta, de que se investigue o se deje de hacer, de que la empresa actúe con responsabilidad social o se deje guiar exclusivamente por fines de lucro, etc., etc.

Pero el mundo no termina —al menos eso creo yo— en el 90 y los males que padece son tan profundos que exigen generaciones y generaciones para extirparlos. “Largo me lo fiáis” pues, podrían decir ustedes con el clásico. Sí, va para largo; pero habrá que empezar, porque lo que hoy sufrimos tiene su causa en nuestros propios errores u omisiones y en los que cometieron nuestros antepasados. Sí, habrá que empezar porque siempre el hombre está en hora de rectificar.

Por eso hacer el futuro no puede consistir en prolongar el presente mediante una simplona y fácil extrapolación. El progreso por el progreso, entendido como abundancia creciente de bienes puramente materiales ya vemos a dónde nos ha llevado: miseria y opulencia, violencia y terrorismo, subdesarrollo cultural y permisividad, crisis de todo valor ético, “pasotismo”...

Capitalismo y socialismo

Y voy a traer aquí una cita del historiador y prof. de la Universidad peruana de Piura, Vicente Rodríguez Casado¹, que puede sonar fuerte a nuestros oídos; pero que nos puede mover a la reflexión: “De cualquier forma, al margen de lo que cada uno opine, pienso que, por lo menos, se debe admitir que el mito de occidente, civilizado y culto, levantado sobre la adoración del *Progreso* indefinido y constante, a la *Fuerza* como vehículo de salvación y a una *Justicia*, cada vez más intramundana, se forja en los tiempos en los que manan, de la misma raíz, las “ideas que se hacen vida” del capitalismo y del socialismo contemporáneo en el siglo que transcurre aproximadamente entre 1760 y 1860:: Esa misma raíz es, como ustedes saben, el racionalismo que conduce al pragmatismo utilitario y egoísta, con desprecio del hombre total.

(1) RODRIGUEZ, Casado Vicente. *Orígenes del capitalismo y del socialismo contemporáneo*. Piura, 1979.

Si, pienso que parangonar capitalismo y socialismo puede sonar fuerte en muchos oídos y más si la expresión la hace suya un hombre que gana su vida en la sociedad anónima. Por eso me parece obligado explicarme.

Ambos sistemas padecen de un mismo error: el olvido de la trascendencia de los actos humanos. Sin embargo, el capitalismo todavía deja al hombre un gran margen para el ejercicio de su libertad y por tanto puede llevar en sí mismo el germen de su corrección. El socialismo, por el contrario, donde está implantado, siega de raíz cualquier intento de reconversión. El capitalismo, como sistema económico, tiene demostrada su fertilidad. El socialismo, donde es aplicado, esquilma la iniciativa social y frena incluso la mejora del bienestar material.

Pero, de todas maneras, no nos confundamos. Si yo puedo afirmar que socialismo y libertad son incompatibles, tampoco puedo decir que el sistema de economía capitalista, tal como la entendieron sus progenitores, sea condición necesaria para la libertad. Hasta el siglo XVII hubo muchas sociedades libres y el capitalismo todavía no estaba inventado.

¿Se trata de volver atrás? No, no es esa mi intención. Se trata de seguir adelante sabiendo que manejamos un sistema imperfecto que, poco a poco, hemos de conseguir transformar, porque como dice Juan Pablo II en su Encíclica "Laborem Exercens", "todo lo que está contenido en el concepto de 'capital' —en sentido restringido— es solamente un conjunto de cosas. El hombre, como sujeto del trabajo, e independientemente del trabajo que realiza, el hombre, él solo, es una persona. Esta verdad contiene en sí, consecuencias importantes y decisivas. Ante todo, a la luz de esta verdad, se ve claramente que no se puede separar el "capital" del trabajo, y que de ningún modo se puede contraponer el trabajo al capital, ni menos aún, los hombres concretos que están detrás de estos conceptos, los unos a los otros. Justo, es decir, conforme a la esencia misma del problema; justo, es decir, intrínsecamente verdadero y a su vez moralmente legítimo, puede ser aquel sistema que en su raíz *supera la antinomia entre trabajo y capital*".

Y a superar esa antinomia hemos de dirigirnos quienes tenemos la responsabilidad de gobernar las empresas. De una forma o de otra, pienso que a ello se encaminan los diversos intentos para mejorar la gestión empresarial: la participación, el modelo japonés, el desarrollo de las organizaciones. Todos ellos y otros son caminos por dónde llegar, mediante aproximaciones sucesivas a corregir las desviaciones que el sistema capitalista atrastra desde su origen.

Pero, volvamos a donde nos habíamos quedado. Decía que estamos en una encrucijada en la que mucho de lo que vaya a ocurrir, dependerá de la energía interna que sepamos generar quienes hayamos de tomar decisiones, a la hora de adoptarlas. Es decir que, contra lo que suele pasar en períodos más estables, las decisiones que tomemos “siguiendo la corriente”, serán, con toda seguridad, malas decisiones al evaluarlas en sus resultados a medio y largo plazo.

Dice el profesor Pérez López² que “no es extraño que en determinadas circunstancias históricas, personas que intentan ser buenos profesionales de alguna profesión específica, se vean poco menos que obligados a elegir entre tener que ser héroes para ser buenos profesionales o verse condenados a ser malos profesionales, si deciden seguir una vía más cómoda”.

Y este es nuestro caso. Tal vez lo de ser “héroes” sea demasiado poético pero mi impresión es que cualquier gerente o directivo que quiera realmente serlo en los tiempos que corren y en los que van a correr, va a tener que sufrir bastante, porque va a tener que navegar contra la corriente.

El gerente líder

Ya no basta una cierta visión estratégica y la adivinación de oportunidades que otros no pudieron ver, o una gran capacidad de armonizar intereses contrapuestos para ser un buen directivo. Todo esto es necesario —y tal vez más que nunca— pero no es suficiente.

Tampoco pienso que es cuestión de conocerse a fondo todo lo que se ha escrito y se sabe sobre la ciencia de la empresa y las técnicas que la acompañan, porque en lo que a ellas toca, el problema del gerente no está en aprendérselas, si no, como siempre, en saber que existen y en dirigir a quienes las poseen a fondo.

No, es otra la dimensión del gerente a la que yo me refiero y que ha sido la razón por la que al hablar del “gerente ante el cambio”, he dedicado varias páginas a lo que allí llamé “talante y cualidades morales”, es el *gerente líder*, esa persona a la que miran y en la que se miran quienes constituyen la empresa: accionistas y trabajadores y que inspira confianza a proveedores y clientes; ese hombre que sabe marcar metas y señalar

(2) Perspectivas de la función directiva en España para la década de los 80. IESE, Boletín de Antiguos, septiembre, 1981.

objetivos, cuyo contenido anime a otras personas a verlos como algo que vale la pena realizar aunque conlleve sacrificio; ese hombre que sabe —y lo traduce en hechos— que mandar es servir; ese hombre “que no se conforma”, que no acepta como bueno, y por definición, cuanto le viene de fuera, si no que lo analiza, lo distingue y lo separa; ese hombre que sabe que tiene ante sí muchas cosas que cambiar; pero que es conciente de sus fuerzas y sabe que su función es construir y no derribar, aunque sólo tenga a mano materiales mediocres.

Sí, el gerente necesitará de mucha fuerza moral en los próximos años. La situación económica —mercados en recesión, fuerte competencia, altos costes del dinero, paro— no le va a ayudar.

Hacer competitiva a su empresa le exigirá innovación, inversiones para mejorar sus tecnologías, una administración enormemente austera y no pocos sacrificios que, en ocasiones, se traducirán en limitaciones al crecimiento del poder adquisitivo de los salarios —y lo que es aún más doloroso— en reducción de plantillas.

Mientras tanto, las instituciones de seguridad social incrementarán los gastos para atender las prestaciones sociales y los seguros de desempleo y los gobiernos, casi todos con déficit en sus presupuestos, tratarán de aumentar las cargas fiscales.

Los resultados de explotación no siempre permitirán retribuir a los accionistas como ellos esperan.

Los proveedores elevarán sus precios y a veces fallará la regularidad de sus suministros.

Los consumidores serán cada vez más exigentes en calidad y precio.

Y a pesar de todos estos pesares, el gerente tendrá que seguir sacando adelante a su empresa y haciéndola más justa, más humana, más integrada y más respetable ante la sociedad.

Por eso, en este decenio y en los que le siguen, el gerente, el directivo, es posible que encuentre muchas menos compensaciones materiales, e incluso de realización profesional, que ha venido encontrando hasta ahora. Sólo la convicción interna de que otros hombres necesitan que él actúe así le puede dar fuerza para no abandonar o para no malgastar sus talentos en brillantes ejercicios de técnica o de estrategia. Si así lo hiciera, si con ello

tranquilizara su conciencia, sería bien triste porque, en ese caso, quien ha nacido y se ha hecho para ayudar a los demás, pasaría a engrosar la ya numerosa nómina de quienes gritan para que otros les resuelvan sus problemas.

Sí, no es fácil ser gerente, pero tampoco es tan difícil; basta que en cada "aquí" y en cada "ahora", trabaje con competencia, con honestidad, se olvide de sí mismo y piense en los demás.