

## La gerencia prestada

¿Dónde aprenden su oficio los gerentes?

Una buena respuesta a esta pregunta sería que los gerentes aprenden su oficio en las universidades especializadas en enseñar gerencia, y que en esas universidades les imparten una formación útil para conducir empresas.

Pero no es esto lo que sucede. La realidad es bien distinta, como veremos en este fascículo.

***Apenas un diez por ciento de una muestra de gerentes latinoamericanos dicen que fueron a la universidad a estudiar gerencia***

Un sondeo entre unos 120 gerentes latinoamericanos con quienes tengo contacto me indica que apenas un diez por ciento de ellos terminaron una carrera universitaria sobre administración o gerencia, es decir, sobre temas relacionados con su oficio.

El doble de ellos, cerca del veinte por ciento, estudiaron una carrera universitaria diferente a administración de empresas o gerencia. Estoy hablando de abogados, ingenieros, contadores, zootecnistas, antropólogos o diseñadores industriales que se vuelven gerentes.

Los demás, cerca del setenta por ciento de nuestros gerentes, carecen de formación universitaria. Son autodidactos, pensaría uno. Se capacitan leyendo libros, asistiendo a seminarios. Pero la realidad es menos alentadora. Veamos:

***¿Lo que es válido gerencialmente en Japón o Estados Unidos también lo es en Latinoamérica o la India?***

Menos del veinte por ciento de estos gerentes dice haber comprado un libro sobre gerencia en los últimos doce meses. Una cifra escalofriante. Esto significa que más del ochenta por ciento de nuestros gerentes desestima o desconoce lo que se escribe sobre su oficio.

Pero hay cifras peores: ¡sólo el cinco por ciento de los gerentes consultados, que dicen haber comprado un libro sobre gerencia durante los últimos doce meses, responde que pasó del primer capítulo!, y el uno por ciento recuerda haber aplicado en su trabajo alguno de los conceptos leídos.

Las cifras son igualmente calamitosas cuando se les

---

pregunta sobre seminarios, conferencias o talleres a los cuales han asistido en los últimos doce meses.

***Nuestras  
empresas  
padecen  
enfermedades  
tropicales  
contraídas en  
un entorno muy  
diferente a las  
que viven las de  
otras latitudes***

Ahora bien, ¿qué aprende en las universidades especializadas ese diez por ciento de gerentes que se forman allí? Aprenden tecnologías gerenciales formuladas en países desarrollados, principalmente Estados Unidos y Japón, tales como Planeación Estratégica, Reingeniería, Planeación por Escenarios, Océanos azules, *Benchmarking*, *Kaisen*, y tantas otras.

Insisto en unas preguntas que me he formulado muchas veces: ¿Es lo mismo conducir empresas de países pobres que de países ricos? Lo que es válido gerencialmente en Japón o Estados Unidos también lo es en Latinoamérica o la India? ¿Han tenido éxito estas tecnologías foráneas al ser aplicadas en las empresas de los países atrasados? (Suponiendo que han tenido éxito en sus países de origen). ¿Han servido para enfrentar la crisis empresarial de estos países que se volvió endémica, permanente y estructural? ¿Son bien entendidas y aplicadas estas tecnologías por nuestros gerentes profesionales?

***Crece no  
siempre es  
bueno.  
Existe un  
crecimiento  
deseable y otro  
ruinoso***

Es evidente que algunos postulados gerenciales funcionan igual en los países desarrollados que en los nuestros. Pero otros, que funcionan allá, no funcionan aquí. Y seguramente otros que funcionan aquí no funcionan allá.

Igual que en la medicina. Los médicos europeos no saben cómo tratar un dengue hemorrágico u otra enfermedad tropical por la razón muy elemental que en sus países no se presentan.

De la misma manera nuestras empresas padecen enfermedades tropicales contraídas en un entorno muy diferente al que viven las empresas norteamericanas, japonesas o alemanas.

En mi opinión, la gerencia, igual que la medicina o cualquier otra disciplina, tiene un contenido general, válido en todos los países, y otro específico, válido para cada uno de ellos.

## ¿Dónde aparece la crisis?

Como lo menciono en otro lugar de este portal, en las versiones que nos llegan cada año de estos textos traducidos del inglés, para mencionar sólo un ejemplo, no aparece la palabra crisis. Es como si no existiera. Como si no fuera un tema gerencial.

Durante los cinco años que estudié gerencia en la universidad jamás escuché la palabra crisis de boca de mis profesores. No sé si a usted le sucedió lo mismo.

Pero la verdad es que la crisis empresarial, como lo sabemos quienes alguna vez hemos sido empresarios o gerentes, no es un tema más de gerencia. Es, nada más ni nada menos, que el gran tema gerencial en todos los tiempos, especialmente en tiempos de turbulencia como los que viven los países latinoamericanos de manera casi permanente.

***Nuestros  
gerentes caen  
todo el tiempo  
en la falacia del  
crecimiento***

Me pregunto: si las empresas no estuvieran expuestas a la crisis, ¿para qué gerentes? ¿Para conducir unas eternas, inalterables y monótonas bonanzas? La razón por la cual las empresas requieren gerentes excepcionales es por la amenaza permanente de la crisis.

Porque la crisis y la bonanza son las dos caras de la misma moneda y porque tarde o temprano todas las empresas tendrán que enfrentar una crisis de supervivencia, como lo expresa la muy importante pero también muy desconocida ley de la entropía empresarial, de la cual me ocuparé en otro lugar.

La permanente amenaza de la crisis y no otra razón es la que exige gerentes expertos, curtidos en turbulencias, capaces de sortear los retos que plantea el entorno.

## ¿Cuánto saben los gerentes de crecimiento?

Cada vez que en estos textos se menciona el tema del crecimiento empresarial es para ponderarlo. Crecer es bueno, no crecer es malo, parece ser el único mensaje que nos dan.

Pero usted y yo sabemos todos los días de empresas que están en pleno crecimiento y al mismo tiempo en bancarrota.

La verdad es que unas veces crecer es bueno, apuntala la bonanza, pero otras muchas no lo es, sino todo lo contrario: precipita o apura la crisis.

Nuestros gerentes caen todo el tiempo en lo que llamo la *falacia del crecimiento*.

Cuando se les pregunta cómo van sus empresas, contestan que muy bien, si este año están vendiendo más que el pasado. O que muy mal, si están vendiendo menos.

El crecimiento de la cifra de ventas parece ser el indicador único con el cual califican estos gerentes su propia gestión. Parece ser que para ellos las empresas existen para crecer, que este es su fin último, su misión, su razón de ser.

¿Por qué es tan importante para los gerentes el crecimiento de la cifra de ventas de sus empresas? Porque, desde el punto de vista del estado de pérdidas y ganancias, si se aumentan las ventas se espera que se aumenten las utilidades, y si se aumentan las utilidades el gerente considera que hizo la tarea.

En otro lugar del portal demostraré que esta lógica no sólo es equivocada sino fatal para conducir empresas. Conducir las empresas desde la óptica del estado de pérdidas y ganancias es una forma eficaz de acelerar su crisis.

## **Conclusión**

La conclusión de lo dicho es dramática: el noventa por ciento de nuestros gerentes conduce sus empresas sin disponer de conocimientos gerenciales profesionales y el diez por ciento restante las conduce con conocimientos prestados de entornos muy diferentes a los nuestros.

## **Una propuesta**

Parece que ya llegó el momento de atrevernos a conducir nuestras empresas con conceptos gerenciales propios,

formulados a partir de nuestra realidad.

A este respecto tenemos mucho que aprenderles a los escritores latinoamericanos. Sólo cuando se decidieron a examinar y describir la realidad local sin avergonzarse de sus historias ni de su lenguaje, usando los giros y expresiones cotidianos, alcanzaron el respeto universal.

La **CRISISOLOGÍA**, es decir, la medicina empresarial, tiene ese propósito: construir una metodología gerencial nuestra, formulada desde nuestra realidad.