



Los gerentes, entre el ser y el parecer. Percepciones de los empleados de una empresa de telecomunicaciones sobre las acciones y los discursos de sus gerentes generales (2000-2010)

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a02>

Luis Fernando Córdoba Henao

Ingeniero electrónico, especialista en Estrategia Gerencial y Prospectiva, especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, magíster en Antropología. Docente ocasional, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia. Dirección electrónica: fernando.cordoba@udea.edu.co

Resumen. La calificación a los gerentes generales de las empresas se considera una labor exclusiva de los dueños y del mundo empresarial, que los clasifican de acuerdo con los resultados financieros que muestran las organizaciones a cargo, a veces sin importar lo que pasa al interior. El presente documento muestra las percepciones que se forman los empleados de una empresa de telecomunicaciones sobre las intenciones, acciones y resultados de los gerentes generales que estuvieron al mando de la organización a principios de este siglo. Se apoya en la forma como los empleados les perciben las competencias del ser, saber, hacer y parecer.

Palabras clave: ser, parecer, gerentes, percepciones, empleados.



Managers, between Being and Opinion. Perceptions of employees of a telecommunications company on their general managers' actions and discourse (2000-2010).

Abstract. Rating the companies' general managers is considered an exclusive work of the owners and the business world, which classify them according to the financial results shown by the organizations, sometimes regardless of what happens inside them. This document shows the perceptions of a telecommunications company employees on the intentions, actions, and results of the general managers overseeing the organization at the beginning of this century. It is based on the way employees perceive the competencies of being, knowing, doing, and appearing.

Keywords. being, appearing, managers, perceptions, employees.

Les directeurs généraux : entre l'être et le paraître : perceptions des employés d'une entreprise de télécommunication sur les actes et les discours des directeurs généraux (2000-2010)

Résumé. La qualification des directeurs généraux d'entreprises est considérée comme une tâche exclusive des propriétaires et du monde des affaires qui les classent en fonction des résultats financiers démontrés par les organisations qu'ils dirigent, ceci parfois indépendamment de ce qui se passe à l'intérieur. Ce document montre les perceptions que les employés d'une entreprise de télécommunications se forment à partir des intentions, des actions et des résultats des directeurs généraux qui étaient à la tête de l'organisation au début de ce siècle. On se base sur la perception qu'ont les employés de leurs compétences en matière d'être, de savoir, de faire et de paraître.

Mots clés. être, apparences, directeur général, perceptions, employés.

Os gerentes, entre o ser e o parecer. Percepções dos empregados de uma empresa de telecomunicações sobre as ações e os discursos de seus gerentes comerciais (2000-2010).

Resumo. A qualificação aos gerentes gerais das empresas julga-se como trabalho exclusivo dos donos e do mundo empresarial, que os classificam de acordo com os resultados financeiros que mostram as organizações chefiadas, às vezes sem levar em conta o que acontece ao interior. O presente documento mostra as percepções que se formam os empregados de uma empresa de telecomunicações sobre as intenções, ações e resultados dos gerentes gerais que estiveram chefiando a organização no início do presente século. Apóia-se na forma como os empregados lhes percebem as proficiências do ser, saber, fazer e parecer.

Palavras-chave. ser, parecer, gerentes, percepções e empregados.

1. Introducción

El presente trabajo documenta los resultados de la investigación realizada por Luis Fernando Córdoba Henao en una empresa de telecomunicaciones del departamento de Antioquia, acerca de las percepciones de los empleados sobre la administración de los gerentes generales, considerando la rotación de estos, de tal forma que en dieciséis años estuvieron diez gerentes y para el periodo explícito de la investigación, entre 2000 y 2010, fueron siete los dirigentes. El investigador estuvo vinculado por dieciséis años a la organización, principalmente en cargos

directivos de estrategia y gestión del talento humano. La investigación se hizo para optar al título de magíster en Antropología en la Universidad de Antioquia.

Hoy se reescribe este documento con base en los mismos resultados de la investigación y desde un punto de vista diferente, pues el investigador ya no está en la organización desde hace varios años y su experiencia laboral está enriquecida por la participación en otras empresas como asesor en estrategia y talento humano.

La investigación recibió por nombre: *Entre el ser y el parecer*, y fue realizada bajo la metodología de estudio de caso, la cual permite sacar conclusiones y aprendizajes que pueden servir en contextos similares. Para conservar la confidencialidad acordada con los participantes, el nombre de la empresa será remplazado por “La Empresa” y los nombres de los gerentes serán codificados como se explicará más adelante.

La estructura general del trabajo consistió en obtener y analizar información desde tres frentes diferentes que son: 1) intenciones de los gerentes generales, 2) resultados logrados por los gerentes generales, y 3) percepciones de los empleados sobre los discursos y las acciones de los gerentes generales. La figura 1 muestra estos temas y las intersecciones entre ellos con una numeración para las diferentes áreas de acuerdo con el orden en que serán abordadas en el presente documento, así: 4) intenciones de los gerentes comparadas con los resultados logrados, 5) resultados de los gerentes y percepciones de los empleados, y 6) intenciones de los gerentes desde las percepciones de los empleados. Así las cosas, el área 7 muestra la intersección de todas las demás y permitirá mirar de manera global las relaciones entre ellas para las observaciones finales: 7) percepciones de los empleados de La Empresa sobre las acciones y los discursos de sus gerentes generales.

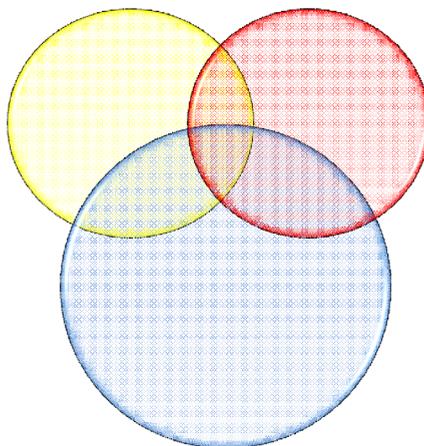
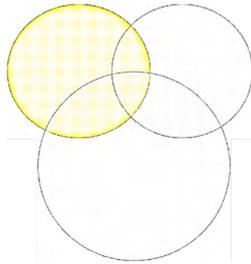


Figura 1. Estructura del documento

Fuente: elaboración propia

Los tres frentes iniciales serán mostrados tal como los arrojó la investigación de manera fiel, solo se presentará una reflexión de manera explícita que será utilizada para el análisis final; mientras que, para las intersecciones, el autor hará comentarios e interpretaciones basadas en los aportes de los empleados y el conocimiento y la experiencia propios de su cargo en La Empresa, buscando respuestas a la pregunta que motivó esta investigación.

2. Intenciones de los gerentes generales



Fueron entrevistados a profundidad siete exgerentes que iban a la fecha de la investigación, de los diez conocidos por el investigador. Como resultado de las entrevistas se establecieron tres categorías con características muy particulares, que pueden resumirse así:

Grupo I: los expertos empresarios

Hablan con orgullo de sus familias numerosas, con hijos universitarios o profesionales. Cuando se refieren a sus estudios solo mencionan el pregrado. Su misión era despolitizar La Empresa; contratados por su experiencia y, de manera indirecta, por política. Su estrategia se orientó a entender el mercado para dar continuidad al negocio. Se percibieron como sociables, amables y sencillos, preocupados por el bienestar de los empleados y sus familias. Su relación con el sindicato fue respetuosa y cordial.

Grupo II: los académicos financieros

Fueron los más jóvenes y estaban viviendo su primera experiencia como gerentes generales. Con familias pequeñas, escasamente mencionan a sus hijos menores de edad. Enfáticos al hablar de sus pregrados y posgrados, destacaron las universidades en las que estudiaron, para legitimar sus decisiones. Dejaron claro que su llegada a La Empresa fue por méritos propios, como resultado de rigurosos procesos de selección, sin intervención política, a la que declaran su aversión.

Se consideraban los indicados para recuperar la confianza de los accionistas, quienes respaldaron sus decisiones desde el momento de la selección, pues habían sido “hechos a pulso” y no le debían nada a nadie. Convencidos de tener la claridad para sacar la organización adelante, gracias a su pasión por el desarrollo empresarial. Aseguraban no esperar a nadie, y pensaban que los empleados solo tenían que obedecer. Su estrategia estaba basada en planes de decisiones que se imponían exclusivamente desde lo financiero. En sus propias palabras, la relación con el sindicato era “absolutamente hipócrita y llena de problemas”.

Grupo III: los sociables políticos

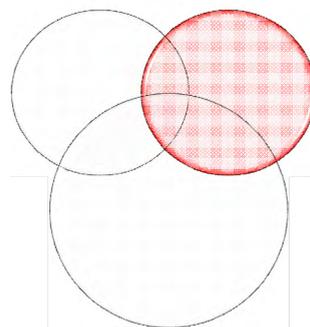
Quienes tenían más edad durante su administración; sus familias eran pequeñas, con hijos adolescentes y reconocieron los privilegios que tuvieron de sus padres. Se refirieron más al colegio de bachillerato que a la universidad. Muy orgullosos de su llegada a La Empresa como pago por el favor de haber ayudado en una campaña política; sobre su propósito, vagamente hablaron de consolidar resultados. Se consideraron sociables, y lo eran: deportistas que promovieron los escenarios y eventos en los que participaban con todos, amantes de las fiestas, de las comunicaciones públicas en medios masivos y la popularidad, se aprendieron los nombres de la mayoría de los empleados y eran muy seguros de sí mismos. Su estrategia consistió en encontrar un norte para La Empresa, comunicarlo de manera positiva a los empleados para comprometerlos y hacer seguimiento periódico. Cultivaron las buenas relaciones con todos, especialmente con el sindicato.

Respetando los acuerdos de confidencialidad, los exgerentes generales son presentados en estos grupos y llamados en orden cronológico como *grupo I* con GA y GB, *grupo II* con GC y GG, mientras que el *grupo III* está conformado por GD, GE y GF; además, está GH para algunos de los datos puesto que, sin ser parte de la muestra seleccionada, los empleados lo relacionaron por estar en ejercicio al momento de las entrevistas.

Reflexión 1: los gerentes no ven el mundo como es, sino como ellos son

Independientemente de las intenciones de cada gerente general, pueden identificarse unos motivadores propios para cada grupo, que son: el mundo empresarial para el grupo I, la academia y las finanzas para el grupo II, y el mundo político y social para el grupo III.

3. Resultados logrados por los gerentes generales



Pierre Bourdieu define los campos sociales como espacios de juego históricamente constituidos por sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propias (Bourdieu, 1990). Para este sociólogo francés la sociedad puede ser concebida como un espacio diferenciado de posiciones sociales en el que las relaciones entre estas posiciones constituyen el núcleo de lo que es propiamente social (Aguilar Novoa, 2003). Un campo tiene los siguientes elementos: un capital simbólico que está en juego (prestigio, legitimidad, autoridad, economía,

entre otros), y un espacio de juego donde se establecen luchas (unos participantes de ese juego o agentes tienen intereses por ocupar posiciones dentro del campo). Una característica de los campos es que tienen leyes específicas de acuerdo con el tema o tipo de capital (intelectual, político, arte, filosofía, alta costura, religioso, incluso empresarial) y otras leyes que son generales y que aplican para todos los campos.

Los resultados financieros de las empresas también dependen de cómo ha sido la gestión de quienes las dirigen y esto se convierte en prestigio para los gerentes, puesto que habla de sus habilidades y desempeño, lo que les abre posibilidades laborales tanto en el mundo privado como público, pues los dueños de las empresas están buscando entregar la responsabilidad de sus negocios a ejecutivos que hayan demostrado capacidades en experiencias directivas profesionales. Por eso no es extraño que los gerentes de empresas exitosas sean convocados a tomar las riendas de otras empresas e incluso de sectores diferentes.

Hablar de los logros de un gerente es complicado si no se sabe cuál es el propósito que tiene; incluso, cuando este se conoce es difícil saber cuál gerente es mejor que otros si no hay una variable comparable entre los resultados de sus gestiones. Por eso, el mundo empresarial ha aceptado ciertos factores para validar la gestión y desempeño organizacional, entre estos están: número de clientes, sucursales, productos vendidos, valor de las acciones, ingresos, utilidades y, actualmente, el EBITDA (por sus siglas en inglés —*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*—) que es la utilidad que se obtiene al deducir de los ingresos los costos y gastos que implican desembolso de efectivo. También se le denomina Utilidad Operativa de Caja (García, 2009). Veamos:

$$EBITDA = \text{Ingresos} - (\text{Costos} + \text{Gastos})_{\text{efectivos}}$$

Este indicador se ha consolidado en los últimos años como uno de los más utilizados para medir la rentabilidad operativa de una empresa y, por ende, la gestión de los gerentes generales.

Para poder comparar la gestión de los gerentes, se revisaron los informes de gestión de los años 1999 a 2012, con los que las administraciones dan cuenta de su gestión ante la asamblea de socios cada año. En la figura 2 puede verse el comportamiento del EBITDA (línea en azul), como la diferencia entre los ingresos (línea entrecortada verde) y los costos y gastos (línea punteada roja). Este tiene cuatro momentos claramente definidos:

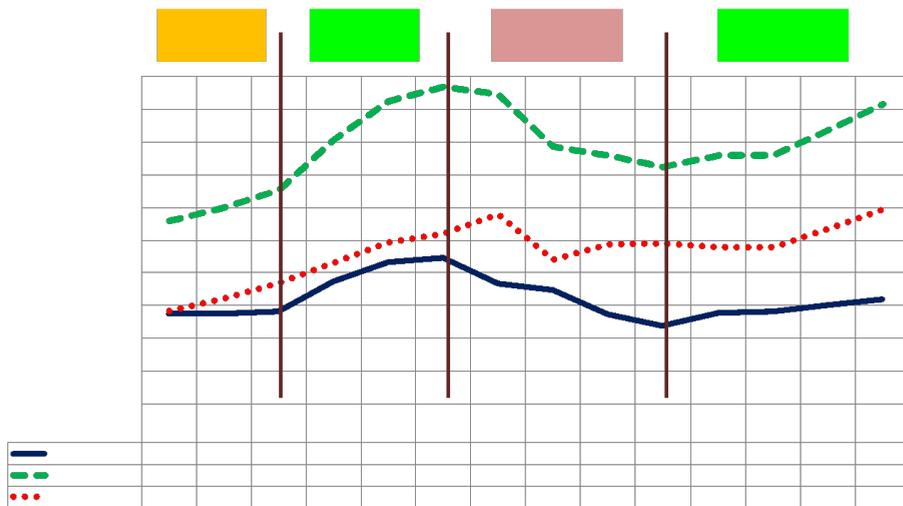


Figura 2. Comportamiento del EBITDA

Nota: los gerentes generales son presentados con sus respectivos pseudónimos, de GA hasta GH.

Fuente: elaboración propia

Primer momento: EBITDA estable

Muestra un incremento en los ingresos y en los costos y gastos en la misma proporción, como consecuencia, el EBITDA se mantuvo sin variaciones considerables durante el periodo correspondiente a los gerentes GA, GB y el inicio de GC.

Segundo momento: EBITDA en crecimiento

Con el mayor incremento de los ingresos durante todo el tiempo estudiado, mientras que los costos y gastos lo hicieron de la misma manera que en el primer momento. En todo este periodo estuvo el gerente GC.

Tercer momento: EBITDA en decrecimiento

Con marcada disminución de los ingresos, mientras que los costos y gastos seguían creciendo, hasta que hubo una disminución radical entre 2005 y 2006, lo que conllevó a la reducción de la planta de personal en un 20%, que significó la salida de más de doscientos empleados de la organización. En este momento estuvieron los gerentes GD, GE y GF.

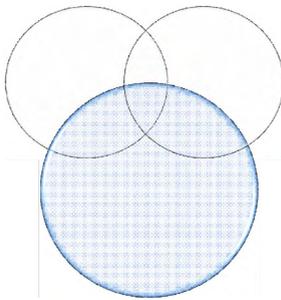
Cuarto momento: EBITDA en crecimiento (recuperación)

Tiene un comportamiento similar al del segundo momento, con el EBITDA en crecimiento; llamado *recuperación* por venir de un descenso continuo. En este momento estuvieron los gerentes GG y GH.

Reflexión 2: aunque no lo quieran, son medidos desde afuera

El EBITDA es una medida del comportamiento de las organizaciones que sirve para homologar y hacer comparables las gestiones y desempeños de estas con respecto a otras, incluso entre sectores diferentes, y de los gerentes que están a cargo.

4. Percepciones de los empleados sobre los gerentes generales



La respuesta a la pregunta que motivó esta investigación pudo haberse resuelto solo con entrevistar a los empleados; sin embargo, hubiera quedado incompleta sin los dos temas anteriores, porque el contexto que estos brindaron, orientó y facilitó el entendimiento.

Se hicieron entrevistas grupales, por niveles de la estructura organizacional, a 43 de los 90 empleados que estuvieron en La Empresa durante las administraciones de los gerentes elegidos para el estudio. Se utilizó un cuestionario base para las entrevistas y los conceptos que se presentan a continuación orientaron la interpretación y el análisis de los datos.

Preguntas a los empleados: para obtener la información por parte de los empleados se realizaron varias preguntas, aquí se presentan algunas, con las respuestas correspondientes organizadas y clasificadas para su análisis.

Tabla 1. Características de un buen gerente general

Grupo de características		Total
No.	Cantidad de empleados de la muestra	43
1	Líder y motivación que comunica e informa	22
2	Capacidad y claridad estratégica	20
3	Ser humano, cercano y empático	19
4	Respeto y genera confianza	19
5	Valora y reconoce a los empleados	15
6	Conocimientos académicos y del negocio	14
7	Ejecutivo, que logre resultados y que genera ingresos	10

Grupo de características		Total
No.	Cantidad de empleados de la muestra	43
8	Apertura y capacidad de escucha	10
9	Trabaja en equipo y toma de decisiones	9
10	Visión sistemática e integral	9
11	Con relaciones y que participe en eventos	8
12	Innovador y que genere cambio	6
Totales		161

Fuente: elaboración propia

¿Qué es un buen gerente general?

Esta pregunta tuvo 161 respuestas que se agruparon por afinidades en 12 categorías, las cuales se presentan en la tabla 1.

¿Cuál es el mejor gerente general y cuál el peor gerente general?

Las respuestas se muestran en la tabla 2 para cada uno de los gerentes de La Empresa.

Tabla 2. Mejor y peor gerente general

Mejor gerente general 2000 - 2011

Gerentes generales	Muestra	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	Total votos
Total	43	0	0	5	0	4	2	31	12	54
% del Total	100%			9,3%		7,4%	3,7%	57,4%	22,2%	100%

Peor gerente general 2000 - 2011

Gerentes generales	Muestra	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	Total votos
Total	43	0	4	2	14	0	23	0	0	43
% del Total	100%		9,3%	4,7%	32,6%		53,5%			100%

Fuente: elaboración propia

Para el mejor gerente (cuadro azul) las respuestas son mayores que la muestra, porque algunos de los entrevistados sugirieron dos candidatos a mejor gerente; mientras que para el peor gerente (en rojo) sí coinciden las cantidades.

Puede observarse que están todas las combinaciones posibles en las respuestas; es decir, hay gerentes que solo son referenciados como los mejores, otros como los peores, otros simultáneamente como mejores y peores y también quien no fue seleccionado en ninguno de los dos casos.

Comparación de las características de un buen gerente con el mejor y el peor gerente general

Sobre el mejor y peor gerente se escucharon razones variadas y fue así como se construyó la figura 3, en la cual se presenta en color gris la frecuencia con que aparecen las características de un buen gerente y con azul, cómo se las destacan al que consideran mejor, mientras que en rojo se indica la cantidad en que fueron esperadas del peor gerente general. A uno le resaltan lo que al otro le reclaman.

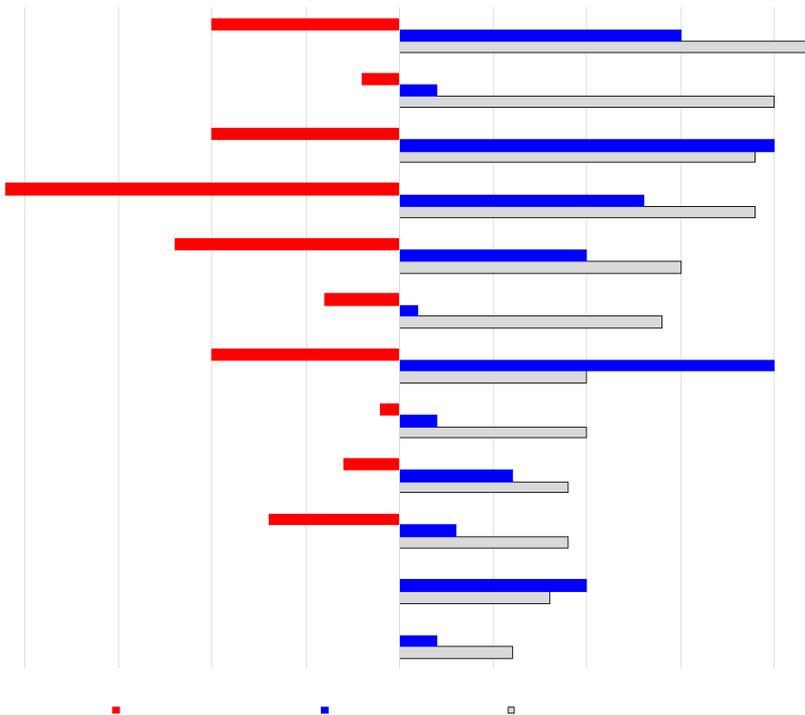


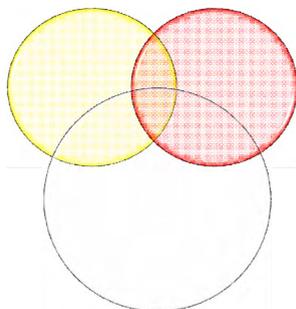
Figura 3. Comparación de características y gerentes

Fuente: elaboración propia

Reflexión 3: los empleados son sujetos activos

Los empleados se forman sus propias ideas sobre la gestión de una organización y con base en ellas describen, califican y clasifican a los gerentes por sus desempeños y de acuerdo con las experiencias vividas y compartidas entre ellos mismos.

5. Intenciones de los gerentes comparadas con los resultados logrados



Como ya se mencionó en líneas anteriores, las empresas suelen medir su desempeño con variables que puedan ser comparables entre ellas, como es el EBITDA, que se usa para reconocer, premiar y clasificar a los gerentes de las organizaciones, lo que los posiciona en el medio empresarial.

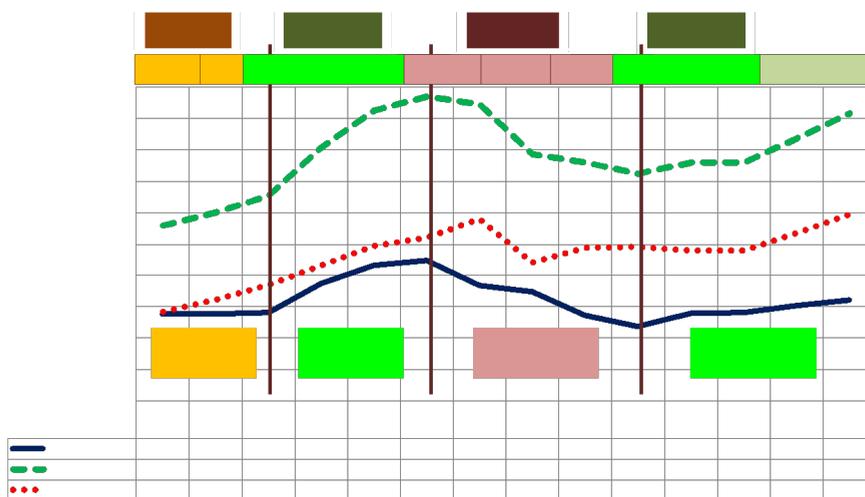


Figura 4. Grupos de gerentes y EBITDA

Fuente: elaboración propia

Al comparar los resultados de La Empresa en los momentos identificados para el EBITDA con los grupos de gerentes que estuvieron a cargo, como lo muestra la figura 4, puede decirse lo siguiente:

Grupo 1: los expertos empresarios y la estabilidad del EBITDA

La estrategia de los gerentes GA y GB se basó en entender el mercado y trabajar por la continuidad del negocio y el futuro de La Empresa. El resultado de su gestión se destaca por un EBITDA estable; se dedicaron a procesos de transformación

empresarial y a invertir en nuevos mercados, lo que abonó el terreno para la gestión de las administraciones posteriores. Ellos tenían más visión de futuro, independiente de que fueran quienes mostraran los resultados alcanzados posteriormente.

Grupo II: los académicos financieros y el decrecimiento del EBITDA

Decrecimiento continuo del EBITDA, esta fue la característica de la gestión de los gerentes GD, GE y GF. Habían recibido una empresa que venía de varios años de crecimiento y reorientaron la estrategia y los proyectos basándose primordialmente en resultados financieros, sin relacionarlos con otros sistemas de La Empresa como las personas, quienes, para ellos, eran recursos que producían y debían hacer lo que se les decía; además, por su aversión a todo lo relacionado con política, desconocieron el potencial de mercado e ingresos que había en ese sector. Aunque los tres habían estado en cargos directivos, era su primera experiencia como gerentes generales. Los ingresos disminuyeron vertiginosamente y, para evitar las pérdidas, fue necesario bajar los costos mediante un plan de retiro que tuvo como consecuencia la disminución de la planta de personal en un 20% (más de doscientos empleados). Definieron estrategias coherentes académicamente, que no alcanzaron a ejecutarse de manera satisfactoria y por eso se enfocaron en reducir costos en lugar de traer ingresos para La Empresa.

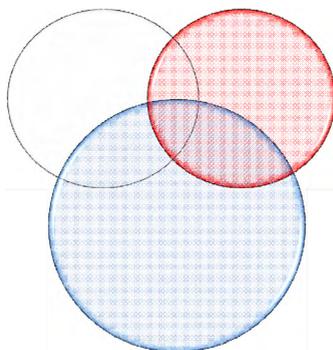
Grupo III: los sociables políticos y el crecimiento del EBITDA

En momentos diferentes, los gerentes GC, GG y GH estuvieron al frente de la gestión cuando el EBITDA creció como efecto del aumento de los ingresos mayor que los costos y gastos; para esto, aprovecharon las relaciones interadministrativas con entidades públicas y con actores políticos, con los que consiguieron proyectos de mutuo beneficio. Implementaron o continuaron proyectos que habían sido iniciados o planteados en las administraciones anteriores.

Reflexión 4: los gerentes dan de lo que tienen

Los gerentes empresarios, administraron buscando el futuro y la continuidad de la organización, pensaron en el largo plazo como si fueran a estar allí toda la vida, invirtieron en transformación empresarial, en tecnología y en proyectos de nuevos ingresos. Para los académicos financieros fue característico pensar en los resultados inmediatos, se concentraron en los costos y gastos para “organizar los números”. Y por su parte, los sociables políticos ejecutaron los planes y proyectos que habían dejado los antecesores.

6. Resultados de los gerentes y percepciones de los empleados



Los empleados de La Empresa hicieron sus propias interpretaciones respecto a los logros empresariales asociándolos directamente a los gerentes, influenciados por lo que percibieron de ellos. Fue común que “lo bueno de los malos” se lo asignaran a “los buenos” y que “lo malo de los buenos” quedara cargado en la historia de “los malos”. Por esta razón, se presentan los resultados de las gestiones más orientados a los grupos de gerentes que al comportamiento del EBITDA.

Grupo I: los expertos empresarios

No fueron asociados con logros relevantes en sus administraciones. Reconocidos como “ni fu, ni fa” porque, según los empleados, pasaron sin pena ni gloria; poco recordados en los momentos compartidos con ellos, por sus escasas salidas en público.

En realidad, estos gerentes lograron cosas muy importantes para la continuidad del negocio, con decisiones empresariales muy acertadas, que nunca mostraron a los empleados porque estaban convencidos de que era lo normal que había que hacer para La Empresa. Algunos de sus proyectos más relevantes fueron: un proceso de transformación empresarial basado en las personas y los procesos, la digitalización del ciento por ciento de la tecnología, gestiones legales y regulatorias para la continuidad del negocio, apertura de nuevos mercados, entre otras que muy pocas personas supieron.

Grupo II: los académicos financieros

Época reconocida por los empleados como “el ostracismo” o “el terrorismo”, en la que siempre se presionó por resultados financieros, permanentemente se hablaba de recorte de presupuesto y de la responsabilidad que tenían los empleados de ganarse el puesto y el salario cada día. Sobre el Plan Compensado de Retiro (PCR) en el que salieron el 20% de los empleados de La Empresa, dijo uno de los empleados del sindicato en la entrevista: “Yo no entiendo una cosa: a ellos los traen a ganarse un montón de plata para que nos digan lo que debemos hacer para dar buenos resultados en La Empresa... No lo logran y, no los echan a ellos, sino que ellos nos echan a nosotros”.

Se esforzaron por los resultados financieros y estrategias claras, desde lo académico, sin logros representativos; no reconocieron a las personas como individuos sino como recursos productivos. Fue la época con los peores resultados en las cifras de la empresa por su gran disminución en los ingresos. Siempre mostraban malos resultados y trasladaban la culpa a la gente que, en lugar de motivarse, vivía con incertidumbre.

Cuando hablaban en público, los empleados manifestaban no saber diferenciar entre un reconocimiento y un regaño, porque siempre hablaban igual.

Grupo III: los sociables políticos

Aunque hubo eventos políticos externos criticados por los empleados, se dieron los mejores resultados financieros de La Empresa. Los empleados recordaron detalles puntuales del trato de los gerentes, como llamarlos por el nombre, las felicitaciones en los días de cumpleaños, los reconocimientos públicos a los mejores desempeños, los informes periódicos y frecuentes sobre los resultados de La Empresa, la promoción y participación en eventos deportivos con los empleados, el relacionamiento con todos en las fiestas y reuniones sociales y su participación en las reuniones de estrategia.

En esta época fue notable el compromiso de las personas, las relaciones fluidas entre las diferentes instancias internas, las reuniones de trabajo y sociales, por lo que los empleados la reconocen como “la mejor época”.

Reflexión 5: la elocuencia en los resultados y en las evidencias

Los resultados de La Empresa se relacionan con buenas o malas administraciones a tal punto que la forma como actuaban y comunicaban los gerentes influenciaba el pensamiento de los empleados sobre los aciertos y desaciertos en la gestión.

7. Las intenciones de los gerentes desde las percepciones de los empleados

Para entender mejor la relación entre estos mundos, el de los gerentes y el de los empleados, es útil apoyarse en conceptos teóricos estudiados por expertos, los cuales apoyaron la definición de las categorías que surgieron durante el análisis.

Conceptos teóricos de base para categorías emergentes

A continuación, se presentan los conceptos que apoyan la categorización de los temas.

Áreas y tipos de competencias

Martha Alles, reconocida como una de las escritoras más importantes de habla hispana sobre recursos humanos y sobre gestión por competencias, presenta una clasificación por áreas y define competencias como las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2009).

Existen diversas clasificaciones, la más conocida es la que hace relación a tres aspectos básicos del desempeño, usada en diferentes sectores, como el de la salud; así lo menciona Lina María Grisales Franco en su investigación de maestría *Análisis de las competencias en el ser, el saber y el hacer de los gerentes de la instituciones prestadoras de servicios de salud de segundo nivel de atención en el departamento de Antioquia* (Grisales Franco y Giraldo Gaviria, 2003).

Mery Gallego en su artículo “Gestión humana basada en competencias”, publicado en la revista *Universidad EAFIT* (Gallego, 2000), hace mención a los tipos de competencias del ser, el saber y el hacer:

- a) Competencias relacionadas con *el saber*: conocimientos técnicos y de gestión.
- b) Competencias relacionadas con el saber *hacer*: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- c) Competencias relacionadas con *el ser*: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Área cuatro: Área representativa - el parecer

A lo largo de la investigación surgieron respuestas de los entrevistados que no fueron fáciles de ubicar en alguna de las tres áreas descritas; sin embargo, con herramientas planteadas por Erving Goffman en su obra *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (Goffman, 1959) y por el profesor Mario Yepes en su artículo “Algunas consideraciones básicas sobre el teatro y la representación” (Yepes, 1993), el investigador elaboró una cuarta área de competencias, que es precisamente la representación, la cual surge de la comparación entre la vida y las actuaciones cotidianas de las personas con lo que pasa en el teatro.

Mario Yepes, por su parte, resalta la importancia que tiene ser o parecer creíble ante los gobernados: “Otras representaciones públicas son las de los negocios y de la política; los rituales y las representaciones que cumplen los gobernantes ante sus gobernados y de estos ante aquellos; la representación del status social. En ello está presente el problema de **ser o parecer**” (Yepes, 1993: 80).

Queda muy adecuada esta cita para proponer una cuarta área que se puede utilizar para agrupar todas aquellas actividades relacionadas con las apariciones de los gerentes en público y la forma como esto contribuye a que las personas se hagan una idea de él o de su gestión. Teniendo en cuenta esto, se puede definir el área así:

- a) Área representativa - *el parecer*: son las habilidades comunicacionales y de relacionamiento que contribuyen a que las personas se hagan una idea del líder o de su gestión.

Una condición de esta representación es que las personas deben “ver” al líder actuando para poder hacerse una idea de este y decidir si lo siguen o no, si le creen o no; el líder que entienda esto y que sepa usarlo tiene una gran ventaja, como expone Yepes: “Por eso es que en la vida corriente, al plantearse el problema de **La Verdad**,

muchas veces debemos contentarnos con algo más simple que es una de las cosas que le exigimos al Arte: que sea **verosímil** (similar a lo verdadero) porque sabemos que no podemos exigirle **La Verdad** con mayúsculas” (Yepes, 1993: 80).

Tabla 3. Buen gerente y áreas de competencias

Grupo de características		La tarea directiva ser, saber, hacer y parecer	Total	Por áreas	
N.º	Número de empleados de la muestra		43		
1	Ser humano, cercano y empático	Ser	19	63	39%
2	Respeto y genera confianza	Ser	19		
3	Valora y reconoce a los empleados	Ser	15		
4	Apertura y capacidad de escucha	Ser	10		
5	Capacidad y claridad estratégica	Saber	20	43	27%
6	Conocimientos académicos y del negocio	Saber	14		
7	Visión sistémica e integral	Saber	9		
8	Líder y motivador, que comunica e informa	Parecer	22	30	19%
9	Con relaciones y que participe en eventos	Parecer	8		
10	Ejecutivo, que logre resultados y que genere ingresos	Hacer	10	25	16%
11	Trabaja en equipo y toma decisiones	Hacer	9		
12	Innovador y que genere cambio	Hacer	6		
Totales			161	161	100%

Fuente: elaboración propia

Con esta información y con las respuestas de los empleados, se hizo la clasificación de las características de un buen gerente según sus áreas de competencias, como lo muestra la tabla 3, en la que se destaca que lo primero que aparece es el ser, luego el saber y, por encima del hacer, está el parecer, con “líder motivador que comunica e informa”, la característica que más se resaltó entre las que describen un buen gerente general, con 22 puntos de 161. Es decir, esto indica la importancia que tiene la representación que hacen los gerentes.

Sobre la dominación legítima

En gran medida, la forma como se acepta o valora a un gerente está marcada por la legitimidad que este tiene ante el grupo. Max Weber en su libro *Economía y sociedad* nos da esta definición de dominación: “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)” (Weber, 2005: 170). Esto hace referencia explícita a que la “autoridad” puede descansar en los más diversos motivos de sumisión, pero siempre es necesario que haya un mínimo de voluntad de obediencia, lo que depende a su vez del grado de legitimación que tienen los subordinados sobre el líder.

Weber habla de un cuadro administrativo como la probabilidad de cierto tipo de obediencia para que hagan cosas que se esperan de un cierto grupo; la legitimidad podría estar relacionada con la aceptación o las ganas con que se obedece y, en gran parte, esta misma da cuenta de la percepción que se forman los grupos (en este caso los empleados) sobre sus líderes (los gerentes), por esto es importante conocer los tipos de dominación que plantea Weber (2005).

Los tres tipos de dominación legítima pueden ser:

- a) De carácter racional: se basa en la legitimidad de ordenanzas estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal, la norma, nombrados).
- b) De carácter tradicional: descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde tiempos lejanos y en la legitimidad de lo señalado por esta tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional, la historia, heredada).
- c) De carácter carismático: descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplo de una persona y en las ordenaciones por ella creadas o relevadas (autoridad carismática, el individuo como héroe).

Es difícil encontrar un tipo de dominación legítima pura; en las empresas la dominación de carácter racional o legal está presente de hecho, por ejemplo, para el caso de La Empresa la Junta Directiva nombra un gerente, que representa a los dueños y fija las condiciones, este tipo de dominación entonces no está en duda. Lo relevante en este caso se presenta cuando los empleados legitiman por los otros dos tipos de dominación: tradicional o carismática.

Aquí se presenta aquel en el que hubo más énfasis por parte de los entrevistados. Con respecto a las áreas de competencias, se muestra la forma en que ellos distribuyen las características de los gerentes, los colores azul y amarillo significan la presencia alta o media respectivamente (véase tabla 4). Esta información será útil para la interpretación final de los datos.

Clasificación por tipo de dominación y áreas de competencias

La tabla 4 muestra la clasificación que hizo el investigador para los tipos de dominación y áreas de competencias, con base en las conversaciones con los entrevistados durante los encuentros.

La mayoría de los gerentes, cinco de ocho en este caso, fueron identificados con el tipo de dominación legal, es decir, *se aceptaron porque fueron nombrados*. En cuanto a las áreas de competencias, las mezclas de estas son variadas y por eso se tienen desde gerentes que son clasificados en una sola área, otros en dos, tres o en las cuatro; a la forma como fueron percibidos se les asignó la cantidad 1,0 para *alto* y 0,5 para *medio*, lo que ofrece una manera de calificar el impacto de las áreas

en la percepción de los gerentes que podría variar entre cero (0) y cuatro (4). Estas clasificaciones aportarán elementos para el análisis global de la información.

Tabla 4. Gerentes por tipo de dominación y áreas de competencias

Tipos de dominación y áreas de competencias

Clasificación por EBITDA		Estable	Estable	Decrecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Crecimiento
Gerente		GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
Tipo de autoridad según la percepción de los empleados	Legal	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto			
	Tradicional						Alto	Alto	
	Carismática								Alto
Áreas de competencias desde los empleados	Ser	1,0				1,0	1,0	1,0	1,0
	Saber		0,5		1,0		0,5	1,0	1,0
	Hacer		0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0
	Parecer					1,0	0,5		1,0
Calificaciones para las áreas de competencias	Presencia	1	2	1	2	3	4	3	4
	Peso	1,0	1,0	1,0	2,0	2,5	2,5	3,0	4,0
	Impacto	25%	25%	25%	50%	63%	63%	75%	100%

Alto 1,0

Medio 0,5

Fuente: elaboración propia

Reflexión 6: la mejor forma de parecer, es ser

Hay características importantes que sirven para que los empleados se hagan una idea de la gestión de los gerentes, como la manera de presentarse ante ellos, la claridad en la planeación estratégica de largo plazo, la necesidad de contar con las personas y la forma de contarle a las personas lo que se quiere hacer y por qué debe hacerse; los empleados reaccionan positivamente ante el reconocimiento de ellos como seres humanos que pueden aportar. La experiencia de los gerentes en gestión de organizaciones puede influir en los resultados.

7. Percepciones de los empleados de La Empresa sobre las acciones y discursos de sus gerentes generales

La tabla 5 reúne información de los apartados anteriores y puede usarse para mostrar la relación global que hay entre todas las áreas de la figura 5, que se usó para orientar la elaboración de este documento, es decir: “Entre el ser y el parecer. Percepciones de los empleados de una empresa de telecomunicaciones sobre las acciones y los discursos de sus gerentes generales”.

Para el análisis se dividió la tabla 5 por tipos de gerencias (I, II, III, IV Y V), en este caso, los gerentes están ordenados según el impacto que representan las áreas de

competencias en la calificación que les dieron. Se hará un recorrido por cada uno de los tipos de gerencia para ver las características presentes de manera vertical y luego se mirarán comportamientos temáticos de forma horizontal para sacar conclusiones.

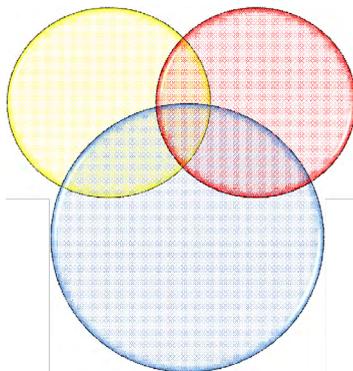


Figura 5. Entre el ser y el parecer

Tabla 5. Percepciones de los empleados sobre las acciones y discursos de los gerentes generales

Tipos de Dominación Legítima y EBITDA

Gerente	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
Clasificación por EBITDA	Estable	Estable	Decrecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Decrecimiento	Crecimiento	Crecimiento
Dominación según los empleados	Legal	Legal	Legal	Legal	Legal	Tradicional	Tradicional	Carismática

Tipos de gerencia

		Tipo I	Tipo II	Tipo III	Tipo IV	Tipo V			
Áreas de las Competencias desde los empleados	Gerente	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
	Ser	Alto				Alto	Alto	Alto	Alto
	Saber		Medio		Alto		Medio	Alto	Alto
	Hacer		Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
	Parecer					Alto	Medio		Alto
	Impacto	25%	25%	25%	50%	63%	63%	75%	100%

Mejor Gerente General

Gerentes Generales	Muestra	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
TOTAL	43				2	5	4	12	31
% del Total	100,0%				3,7%	9,3%	7,4%	22,2%	57,4%

Peor Gerente General

		Ausente	Perdedores Puros	Combinados	Ganadores Puros	Ganador Absoluto			
Gerentes Generales	Muestra	GA	GB	GD	GF	GC	GE	GH	GG
TOTAL	43		4	14	23	2			
% del Total	100,0%		9,3%	32,6%	53,5%	4,7%			

Fuente: elaboración propia

Tipo I - El ausente: ser humano y buena gente, requisito insuficiente

El gerente GA, de este tipo, fue reconocido por casi todos los empleados como “el más humano”, así lo confirma la única área de competencia en la que fue calificado (el ser). Sin embargo, llama la atención que no haya sido postulado por nadie como el mejor gerente general (tampoco como el peor).

El EBITDA en este periodo fue estable, el gerente trabajó por la digitalización de toda la infraestructura tecnológica, siendo la primera empresa del país en lograrlo y nadie se dio cuenta, pues no le interesó salir a contarlo. También lideró un proyecto de transformación empresarial desde los procesos y las personas y, aunque participó a todo el mundo, no lo mostró como un logro positivo de todos. Estos proyectos dieron cuenta de sus fortalezas en el saber y el hacer, que no aparecen entre las áreas que le destacan los empleados. La falta de parecer le opacó el saber y el hacer. Sus logros fueron aprovechados por administraciones posteriores que supieron sacar ventaja, al contar los resultados como si fueran exclusivamente de ellos. Su reconocimiento como *el más humano*, se debió a la manera como trataba a cada empleado desde su individualidad con respeto y reconocimiento insuperables, pendiente del bienestar y de la familia de la gente más cercana; sin embargo, sus salidas en público fueron las estrictamente necesarias, sin impacto relevante a la hora de comunicar. Todo esto facilitó que la gente lo reconociera como *el que habían nombrado*, por lo que su tipo de dominación se percibió como racional.

Este gerente está en el grupo I de la clasificación inicial, reconocidos como “ni fu, ni fa”, porque no se supo qué hicieron. Así, puede verse la importancia del parecer en la percepción de los empleados sobre la gestión del gerente general.

Tipo II - Los perdedores puros: que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?

Aquí se encuentran los gerentes que solo fueron postulados como peores, sin mención alguna como mejores, ninguno de los dos fue identificado en las áreas de competencias del ser ni del parecer y, no es para menos: el gerente GB no usaba los ascensores de los empleados, siempre se movilizó por el ascensor de carga, además solo en dos oportunidades se presentó ante los empleados, el día que llegó y el día que se despidió. Por eso los empleados no sabían quién era y se refirieron a él como “ni fu, ni fa”. Este comportamiento opacó los grandes proyectos que logró sacar adelante para La Empresa, como fueron la modificación de una ley de telecomunicaciones que garantizó la continuidad del negocio y la formulación y aprobación del ingreso a nuevos mercados en otro departamento. Estos proyectos requirieron inversiones y los ingresos crecientes permitieron que el EBITDA se mantuviera estable.

Una situación similar caracterizó al gerente GD: cuando usaba el ascensor, el recorrido de los 18 pisos era exclusivo para él, es decir, “no se untó de la gente”,

como expresó uno de los empleados en la entrevista. Un hecho particular que quedó en la memoria de los empleados ocurrió en un evento que se hizo conjuntamente entre La Empresa y la compañía para la que él trabajaba anteriormente: el gerente GD llegó luciendo la camiseta que caracterizaba a su antigua compañía y no la de La Empresa, por eso la frase con la que lo identificaban era “estrato dieciséis”. Sus salidas en público tenían comentarios que alejaban a la gente. Todo esto opacó proyectos relevantes que realizó, porque no fueron contados de la mejor manera; además, los ingresos de La Empresa empezaron a ser decrecientes, reduciendo el comportamiento del EBITDA.

Ambos gerentes de este tipo fueron aceptados por los empleados como los que habían sido nombrados, es decir, su dominación racional y la ausencia de relaciones con los empleados y desaciertos en las salidas en público hicieron evidente su desconocimiento por parte de ellos.

Tipo III - Los combinados: medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno

Ambigüedad es la característica que comparten los gerentes GF y GC, pues tienen unas coincidencias casi perfectas y diferencias diametralmente opuestas. La dominación de ambos es racional, son *los nombrados* y “tocó tenerlos”, como dijo alguno de los empleados. La ambigüedad también se da en el hecho de ser los únicos postulados simultáneamente como mejores y peores gerentes. Lo opuesto se ve en el comportamiento del EBITDA decreciente con GF y creciente para GC, lo que coincide con la oposición que tienen las áreas de competencias que los identifican: saber y hacer para el primero, y ser y parecer para el otro.

GF fue reconocido por un par de empleados como *El más inteligente*, por la claridad, el orden y la capacidad de análisis. Coherente al hablar de la estrategia, aunque el excesivo rigor con lo financiero limitó su gestión integral. Los empleados entrevistados coincidieron en el miedo y desagrado que causaba su presencia por el maltrato, la grosería en sus comportamientos y sus palabras, y la agresividad con todos, independientemente de que fuera empleado, cliente, proveedor o contratista, razón por la que muchos lo identificaron como *El terrorista*. La desconfianza en los empleados lo llevó a centralizar todas las decisiones de La Empresa, desde los temas más insignificantes que no deberían distraer a un gerente general, hasta los temas estratégicos en los que no contó con su equipo de colaboradores inmediatos. Para recuperar el decreciente EBITDA, vendió el terreno en el que se encontraba la placa polideportiva que los empleados utilizaban para torneos, fiestas, celebraciones y otros. Identificado como “el que nos vendió la cancha”, lo eligieron como el peor de todos los gerentes, con una calificación que supera el 53% de las menciones, lo que borró al 3,7% que lo insinuó como el mejor. En cuanto al ser y al parecer, representó

lo que no debe ser un buen gerente general. Durante su gestión, los resultados de La Empresa llegaron a los niveles más bajos del periodo investigado.

Por el contrario, los mejores resultados del EBITDA durante el periodo investigado los mostró el gerente GC, a quién le destacan el ser y el parecer. Se aprendió los nombres de casi todos los empleados y se relacionaba con ellos en eventos deportivos, sociales y laborales. Con respecto a la ausencia en las áreas del saber y el hacer, explicó un empleado en la entrevista: “Qué importa que no sepa si tiene un buen equipo directivo y si no hace, para eso estamos nosotros”. El gerente GC delegó responsabilidades, confió en la gente y dejó trabajar al equipo. Disfrutaba de la comunicación en público, las fiestas y la prensa, a tal punto que tuvo tres comunicadoras al tiempo que intervenían en decisiones de todo tipo. Por esta razón, algunos empleados lo identificaron como “Pura farándula” y otros como “El despilfarro”. Fue reconocido más como mejor gerente general (9,3%) que como peor (4,7%).

Estos gerentes muestran extremos a la hora de mirar sus gestiones, de las que se pueden esperar cosas mejores.

Tipo iv - Los ganadores puros: si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar

Los gerentes GE y GH, de este tipo, fueron los únicos que hicieron carrera en La Empresa, toda vez que iniciaron vinculados en cargos intermedios y con el tiempo y los resultados de sus gestiones fueron ascendiendo hasta llegar a la gerencia general. En este sentido, las personas se refirieron a ellos como “una familia” y los consideraron “de los nuestros”. Es decir, con un tipo de dominación tradicional.

GE fue reconocido en las cuatro áreas de competencias, aunque sea de manera mediana en tres de ellas. Destacado por su cercanía con la gente, reflejado en las altas competencias del ser, todo esto, asociado a que era considerado de la familia, es postulado solo como mejor gerente general (y no como peor), a pesar de que los resultados de La Empresa se reflejan en un EBITDA decreciente. Para mejorar los resultados, y ante la falta de ingresos, afrontó la decisión de disminuir la planta de personal en más de doscientos empleados; de no haberlo hecho, La Empresa hubiera dado pérdidas. Ni siquiera esto fue razón para que lo postularan como peor gerente, pues asumió los hechos y, en todo momento, salió a hablar con la gente, a dar explicaciones sobre lo que pasaría si no se tomaba esa decisión. Lo hizo con un respeto profundo por las personas y sus familias, con acompañamiento por parte de expertos, y recibió a cada persona que quiso hablar con él. Todo esto fue reconocido por la gente, como si el ser y el parecer lo hubieran protegido.

Con respecto a GH, se destacó por fortalezas en el ser, el saber y en el hacer, mientras que el parecer estuvo ausente: sus salidas en público y la manera de comunicarse y relacionarse con los empleados transmitía inseguridad, que le aceptaron

por ser de la familia. Dio continuidad a proyectos iniciados por su antecesor y esto le permitió recoger frutos con un EBITDA creciente. Esta gerencia no era de la muestra inicial por ser la que estaba activa al momento de la investigación; sin embargo, las repetidas menciones que hicieron los entrevistados a su gestión, a su calidad humana y a su conocimiento, hicieron necesaria su inclusión en la investigación.

La presencia de competencias del ser, acompañadas parcialmente de las demás y de una dominación tradicional, *por ser de la familia*, coinciden con la postulación solo como mejores gerentes.

Tipo v - El ganador absoluto: equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia

El único que hizo un rito de posesión con la prensa. Compartió un discurso en el que se resaltó la importancia de las personas, su capacidad de vender, la necesidad de salir a conseguir ingresos y la seguridad contagiosa con que se dieron estos mensajes, entre otras, abrieron las puertas al diálogo, a la participación y a la cercanía de las personas con la administración del gerente GG. Máxime cuando se venía de la peor administración que se había tenido en el periodo investigado y que se caracterizó por maltrato y acoso a los empleados. Este gerente cerró el periodo investigado.

Desde el primer día, el gerente GG visitó las oficinas, los lugares de trabajo, las sedes y sucursales de La Empresa saludando a la gente, aprendiéndose sus nombres; fortaleció los medios de comunicación, sobre todo con el exterior, con prensa y evidencias fotográficas de cada evento que realizaba, volvió cotidianas las reuniones en el auditorio con todos los empleados, en las que hacía gala de la confianza y facilidad para hablar en público, cual político en campaña motivó a la gente a trabajar con entusiasmo, por eso, utilizó la tecnología para vincular a las personas de las regiones en estos encuentros, trabajó por la cercanía y el reconocimiento a la gente con acciones como llamar personalmente a cada empleado el día de su cumpleaños, felicitar en público a los mejores vendedores y hablar en privado con los que no tenían buenos resultados. Generalmente, en el ascensor saludaba a cada persona por su nombre y con algún detalle particular de cada uno, como preguntar por los hijos, por las vacaciones o por el proyecto en el que trabajaba. Recuperó los eventos deportivos con la dotación de escenarios y la promoción de actividades y torneos en los que él mismo participaba activamente.

Por otro lado, abordó a las personas del sindicato y empezó a participarles los proyectos, las decisiones y la intención de trabajar por el bienestar de todos. El sindicato, no solo quedó desarmado para confrontar a la administración, sino que también se volvió su aliado porque, por primera vez *se sintió reconocido* como actor relevante ante la organización.

Es evidente que, hasta aquí, las áreas de competencias del ser y el parecer muestran un fortalecimiento destacado con respecto a las administraciones anteriores.

Con respecto al saber y al hacer, consolidó un plan estratégico basado en el que había dejado el gerente anterior y logró la participación de todas las áreas con reuniones periódicas de seguimiento para ver los avances y acordar nuevos compromisos en cada encuentro. Además, aprovechó los contactos, utilizó su recorrido político y la natural habilidad que tenía para moverse en el entorno de lo público para concretar oportunidades de negocios y proyectos que trajeron nuevos ingresos a La Empresa, con lo que logró cambiar la tendencia decreciente del EBITDA que habían dejado tres administraciones anteriores. Por esto, la gente lo vio como el salvador de La Empresa que, mediante la interacción cercana a las personas, la participación de todos, la consecución de ingresos, el mejoramiento contundente de la confianza y el clima laboral, se convirtió en el héroe carismático que la mayoría de las personas había estado esperando.

La tabla 5 “Percepciones de los empleados sobre las acciones y los discursos de los gerentes generales”, muestra el mejor de los mundos para las características del gerente GG, de tal forma que es el único considerado carismático en cuanto a su tipo de dominación: tiene la mezcla perfecta en las áreas de competencias del ser, saber, hacer y parecer, percibidas todas como altas, y todo ello se complementa con un EBITDA en crecimiento que se recupera después de un largo periodo de decrecimiento. Fue elegido como el mejor gerente por más de la mitad (57%) en las menciones de los empleados que participaron en la investigación, con un amplio margen respecto al segundo puesto.

Panorama: la historia de un gerente la escribe su presente

Después de mirar, de manera vertical, cada uno de los cinco tipos de gerencia identificados en la tabla 5, se facilita una mirada panorámica que compara unas administraciones con otras. Fue común ver que cada gerente en ejercicio se consideró mejor que los anteriores, a quienes criticó, aunque no los conocieron. Ninguno consideró que ellos serían criticados, por los gerentes venideros, pues, con su actuar estaban escribiendo la historia del futuro. Algunas de las cosas que pueden verse de manera general son:

- Los gerentes a los que solo se les legitima su tipo de dominación como racional, no son ganadores puros en ninguno de los casos.
- Las competencias del ser solas, no son suficientes para figurar como mejor gerente general.
- Los mejores gerentes son destacados en las competencias del ser combinadas con algunas de las otras áreas.
- La distribución de competencias en las áreas está relacionada con la calidad percibida de la gerencia.
- El mejor de todos los gerentes, es el único que tiene legitimación carismática y la mejor combinación en todas las áreas de competencias.

- La mezcla de áreas de competencias del ser y el parecer tienen mejores resultados que el saber y el hacer.

Reflexión 7: hay que ser, saber, hacer y parecer

- *Ser humano y buena gente, requisito insuficiente:* para ser reconocido como uno de los mejores gerentes generales, es indispensable tener fortalezas en las competencias del ser, siempre y cuando se tengan otras de las áreas de competencias también fortalecidas. Las competencias del ser solas, no impactan la percepción de los empleados en lo que es un buen gerente.
- *Que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?* Una de las funciones del gerente es representar a la organización y por eso es necesario que se dé a conocer por los empleados, que comparta con ellos, que les cuente sobre el norte que tiene la gerencia para alinear los esfuerzos de todos. Hay que ser y parecer.
- *Medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno:* la integralidad de un gerente implica habilidades en todas las áreas de competencias (ser, saber, hacer y parecer), cualquiera de ellas que esté débil, debe ser fortalecida y por eso los gerentes deben trabajar para no dejar vacíos que afecten la calidad de su gestión.
- *Si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar:* los empleados necesitan un vínculo con los gerentes más allá del legal para lograr la legitimación de la dominación; en la medida en que se trascienda esta relación, habrá una mayor tendencia a trabajar en equipo y a que las partes se cuiden y apoyen mutuamente.
- *Equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia:* no es suficiente con tener gente a cargo en una organización para decir que se es gerente general, la gerencia requiere de una composición integral y equilibrada por la diversidad de funciones que se desempeñan y el alcance de las decisiones. Para ser gerente, también existen requisitos que deben cumplirse y lo peor que se puede hacer es ignorarlos.
- *La historia de un gerente la escribe su presente:* un gerente general debe tener una clara convicción de que trabaja por la continuidad y sostenibilidad de la organización en el tiempo, por eso, su actuar en el presente debe estar orientado por los propósitos de futuro. No se trata solo de tomar decisiones para el momento actual y solo criticar las decisiones pasadas de sus antecesores, pues, es muy posible que ellos hicieran lo mejor que pudieron en el contexto en el que estuvieron. El gerente debe tener la mente en el futuro y el actuar en el presente, porque a partir de este será juzgado por sus sucesores.

Cierre: más que un juego es la gerencia, tiene arte y tiene ciencia

Considerando que la motivación para esta investigación fue la pregunta: *¿Cómo perciben los empleados de La Empresa de telecomunicaciones los discursos y las acciones de los gerentes generales comparados con su gestión?*, en este apartado

se hace la consolidación de las reflexiones de cada uno de los anteriores y, aunque el contexto es el de una empresa de telecomunicaciones en un periodo particular, se presentan las conclusiones o hallazgos de manera universal porque los aprendizajes pueden ser utilizados, a discreción, en otra organización. De las reflexiones se usará explícitamente el título, con las conclusiones y el detalle inicial de cada apartado, que pueden verse en el cuerpo del trabajo.

Conclusión 1: los gerentes no ven el mundo como es, sino como ellos son

A la hora de elegir a un gerente general, debe tenerse en cuenta que los paradigmas que este tiene, como persona o profesional, sobre lo que es el mundo, son determinantes en la forma como orientará la gestión de la organización que asume. En el trabajo pudo verse como la orientación empresarial, financiera y académica o política, fueron excluyentes. En otras palabras, “el que solo tiene un martillo, todo lo que ve es un clavo”.

Conclusión 2: aunque no lo quieran, son medidos desde afuera

Las organizaciones no son islas, pertenecen a un sistema con su entorno, y los resultados de la gestión de los gerentes ayuda a posicionarlos en el campo empresarial. Por esta razón, aunque ellos crean que solo existen para la organización en la que están trabajando, interactúan con agentes internos y externos, para lo cual es muy útil la capacidad de influencia y la reputación como capital simbólico.

Conclusión 3: los empleados son sujetos activos

Un gerente no puede creer que los empleados son sujetos sin criterio, que no piensan, que no tienen capacidad de análisis, que no conocen la empresa y no aportan con iniciativas ni soluciones a la dinámica organizacional. Peor que esto es imponer la gestión considerando que ellos son recursos productivos pasivos que solo deben obedecer. El entendimiento o no de esto, marca la diferencia entre la alineación y el éxito o fracaso de la organización en el logro de sus propósitos.

Conclusión 4: los gerentes solo dan de lo que tienen

Los resultados de las organizaciones no son hechos aislados, son efecto de la claridad en la definición y el despliegue de la estrategia, de la consideración de variables claves que están en el entorno. Su experiencia, sus temores, su carácter y sus comportamientos se reflejarán en la organización. Si la visión del gerente es muy local y limitada solo a unos saberes y además no considera el soporte de un buen equipo de trabajo que le ayude a visualizar integralmente los contextos, así orientará la gestión de su organización.

Conclusión 5: la elocuencia en los resultados y en las evidencias

Independientemente de lo que se haga al interior de las organizaciones y de las intenciones de los gerentes, los resultados son las evidencias avaladas por la mayoría de los grupos de interés. Si el gerente deja que solo hablen los resultados y ni siquiera los comunica él mismo, la percepción de los empleados sobre su gestión puede distorsionarse y esto afecta la confianza para los proyectos a futuro. Es muy importante que el gerente sepa como es medido de acuerdo con el sector (privado, público, salud, educación, entre otros), para que oriente las estrategias, los esfuerzos y los recursos en ese sentido sin descuidar las evidencias.

Conclusión 6: la mejor forma de parecer, es ser

El desarrollo del ser humano es multidimensional, físico, intelectual, social, emocional, productivo y otros. Las interacciones se dan en cualquiera de las combinaciones. Es un riesgo considerar a los empleados solamente en su dimensión productiva como lo manifiestan algunos gerentes que aseguran que solo se va a producir. Aunque el gerente vea así a los empleados, estos siempre le verán las diferentes facetas y estarán pendientes de las inconsistencias que pueda tener el mismo gerente entre sus dimensiones... Por eso la importancia de ser y parecer lo mismo.

Conclusión 7: Hay que ser, saber, hacer y parecer

La tabla 5 es la base de estas consideraciones, que reúnen el corazón de las respuestas con base en el soporte teórico.

Ser humano y buena gente, requisito insuficiente

Para ser considerado como un buen gerente por parte de los empleados de una organización, es indispensable que ellos lo perciban realmente como un buen ser humano. No puede ser fingido o actuado. Aun así, esto no es suficiente, tendrá que estar acompañado de alguna otra característica como el conocimiento, los resultados o la representación del cargo.

Que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?

El gerente tiene que comunicarse, y hacerlo bien, darse a conocer, y transmitir confianza, cercanía, seguridad y respeto tanto al interior como al exterior de la organización. Si no lo hace de manera coherente con su ser, simplemente no existe y prevalecerá la sensación de abandono e incertidumbre para la organización. Tiene que darse a conocer e interactuar con su gente.

Medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno

La integralidad de un gerente ante los empleados no admite términos medios, debe ser en todas las áreas de sus competencias, pues será reconocido como bueno en las que tiene y malo en las que no, sin que haya una definición contundente en lo que transmite como gerente. Lo primero que debe hacer es tener conciencia de sus fortalezas y debilidades, para empezar a trabajar por ellas. En caso tal de que no las tenga todas, la peor combinación es que solo sea bueno en el saber y el hacer, con ausencia total del ser y el parecer, al contrario de lo que piensan quienes eligen gerentes para sus organizaciones. El saber y el hacer pueden ser suplidos con un buen equipo de trabajo... Las otras dos áreas de competencias, no.

Si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar

Un gerente que solo sea legitimado desde su dominación legal, es decir, porque lo nombraron, deberá trabajar para que lo vean desde otra perspectiva, tradicional o carismática, para que los empleados no sientan que las cosas se les imponen sin que tengan la oportunidad de participar del poder, o creer que participan. En lo tradicional es poco lo que puede hacer el gerente puesto que depende de la historia, de la herencia o de las creencias. Y en cuanto a lo carismático, depende del ser y de la coherencia con que lo representa (parecer).

Equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia

Para ser considerado un buen gerente general, es necesario creerse el cuento, estar convencido de que es más que una posición jerárquica, es un estilo de vida, es una responsabilidad colectiva y social, es conocer el conjunto de sistemas que se tienen a cargo y los grupos de interés con los que se interactúa, es saber que no solo se tiene lo mejor de todos los mundos, sino que ello también trae pedazos de lo peor de esos mundos. Un gerente general entrega y recibe, enseña y, sobre todo, aprende todos los días. Respeta y valora los otros saberes y los tiene en cuenta a la hora de conformar sus equipos de trabajo y de gestionar. El buen gerente busca el equilibrio entre los conocimientos académicos y los saberes de la experiencia. Tiene que aprender a delegar, a ceder el control cuando es necesario porque confía en su equipo de trabajo.

Un buen gerente general debe saber que se llega a ser gerente general y para ello se prepara para lo que tiene que hacer, con la claridad de lo que debe hacer y, muchas veces, por encima de lo que él quiere hacer.

No es suficiente con tener gente a cargo o el poder en una organización para decir que se es gerente general, también existen requisitos que deben cumplirse y lo peor que se puede hacer es ignorarlos para improvisar.

La historia de un gerente, la escribe su presente

Cada gerente está convencido de que él es el más indicado o, incluso, el único indicado para dirigir la organización en el momento en que se encuentra; además, no pone en duda que sus soluciones son *las soluciones*.

- Los gerentes empresarios trabajaron a conciencia por el futuro de la empresa y no se preocuparon por comunicárselo a nadie en su momento, por eso no existieron para su gente a pesar de las cosas buenas que estaban haciendo. De esto sacaron provecho los gerentes posteriores, que recogieron los frutos y los mostraron como propios. Es decir, la falta de parecer opacó la buena gestión de los empresarios mientras que, la fortaleza en el parecer potenció la imagen positiva de los sociables políticos.
- Hay combinaciones peligrosas como la valoración exclusiva de los estudios, con la juventud, la falta de experiencia, la ausencia del ser y el mal manejo del parecer, pues, estas fueron características de los gerentes académicos financieros que acompañaron los resultados decrecientes del EBITDA.
- Los políticos no fueron tan malos como gerentes porque eligieron buenos equipos y los dejaron trabajar, mientras que ellos comunicaban la estrategia, su ejecución y seguimiento.
- Los académicos no fueron tan buenos, se concentraron tanto en tener buenos resultados numéricos que olvidaron que ello es el resultado de una gestión integral en otras perspectivas como las ventas, los procesos, las personas y las relaciones, entre otras.

Guía rápida para la gerencia. Más que un juego es la gerencia, tiene arte y tiene ciencia

Aquí se presenta una ayuda de memoria basada en los títulos de las conclusiones finales, que sirve de guía para una gerencia.

1. Los gerentes no ven el mundo como es, sino como ellos son.
2. Aunque no lo quieran, son medidos desde afuera.
3. Los empleados son sujetos activos.
4. Los gerentes solo dan de lo que tienen.
5. La elocuencia en los resultados y en las evidencias.
6. La mejor forma de parecer, es ser.
7. Hay que ser, saber, hacer y parecer
 - Ser humano y buena gente, requisito insuficiente.
 - Que no pregunte la gente... Pero, ¿quién es el gerente?
 - Medio malo y medio bueno, es un vaso medio lleno.
 - Si el ambiente es familiar, sí se puede conciliar.
 - Equilibrio en la gerencia, aproxima a la excelencia.
 - La historia de un gerente, la escribe su presente.

Referencias bibliográficas

- Aguilar Novoa, Omar (2003). “Campo y sistema en la teoría sociológica”. En: *Revista de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Chile*, N.º 17, pp. 81-94.
- Alles, Martha (2009). *Diccionario de Competencias*. Ediciones Granica S. A., Buenos Aires.
- Bourdieu, Pierre (1990). *Algunas propiedades de los campos*. Editorial Grijalbo, México.
- Gallego, Mery (2000). “Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales”. En: *Revista Universidad EAFIT*, vol 36, N.º 119, pp. 63-71.
- García, Óscar León (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Prensa Moderna Impresores, Cali.
- Goffman, Erving (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Grisales Franco, Lina María y Giraldo Gaviria, Libardo Antonio (2003). *Análisis de las competencias en el ser, el saber y el hacer de los gerentes de la instituciones prestadoras de servicios de salud de segundo nivel de atención en el departamento de Antioquia*. Tesis de grado, Universidad de Antioquia, Medellín.
- Weber, Max (2005). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Yepes, Mario (1993). “Algunas consideraciones básicas sobre el teatro y la representación”. En: *Revista Cuadernos Académicos Quirama*, N.º 17, pp. 79-84.



DEPARTAMENTO
DE ANTROPOLOGÍA



UNIVERSIDAD
DE ANTOQUIA