

# TIPS DE CONOCIMIENTO: No. 13

Por: Rogelio Carrillo Penso



## ¿Gerentes Ocupados? por Heike Bruch y Sumantra Ghoshal.

La acción gerencial efectiva está condicionada a la combinación de dos características: **Foco** —la habilidad de centrarse en una meta y desarrollar el trabajo hasta terminarlo, y **Energía** —ese vigor que fluye de un intenso compromiso personal.

El **Foco sin Energía** se diluye en una ejecución apática que lleva al desgaste. **Energía sin Foco** se disipa en una aparente laboriosidad que lleva a pérdidas de tiempo y fracasos de implementación. Si cruzamos estas dos características en una matriz obtendremos un esquema que nos permitirá comprender los niveles de productividad de los diversos tipos de gerentes.

Los gerentes con bajos niveles de ambos, foco y energía, son los **Dilatores**: realizan las tareas rutinarias que son su obligación pero nunca asumen la iniciativa. Se ocupan en tareas triviales, son inseguros y temen fracasar. Tienen

bajo nivel de iniciativa y sienten que son incapaces de controlar los eventos.

Los gerentes **Desacoplados** son enfocados pero tienen poca energía. No los entusiasman mucho los trabajos que se exigen de ellos, por lo que los acometen con apatía y desinterés. Se limitan a hacer lo que tiene significado para ellos o les da nota. Los motivan los elementos exógenos: poder, visibilidad. Practican la "Evasión Defensiva": dejan de atacar los problemas y se convencer de que no existen. No creen en la data cruda y la acomodan a su conveniencia. Interpretan erradamente su rol. Cuando son mujeres son hormonales y poco racionales. Son impacientes y estresados.

Los gerentes **Distraídos** tienen mucha energía pero carecen de foco. Ellos confunden la actividad frenética con acción disciplinada. Si no tienen control, su gestión puede ser destructiva. Son el equivalente de un

toro suelto en una cristalería. Reaccionan mal bajo presión, tienen dificultades para desarrollar estrategias o ajustar su conducta a los nuevos requerimientos, se comprometen más de lo que deben; abandonan proyectos y viven de incendio en incendio.

Los gerentes **Comprometidos** son tanto altamente energéticos y motivados, como bien enfocados. Se concentran en lo importante, no en lo urgente; creando estructuras y condiciones que logran resultados tangibles y permanentes. Ejecutan bien y son disciplinados. Estos son los gerentes que logran el mayor resultado para la empresa.

El Foco y la Energía logran su verdadero potencial cuando están acompañados de **Método, Juicio y Conocimiento**.