



REDUCIENDO LAS BRECHAS EN APEC

Dr. César Augusto Atoche Pacherres
Profesor Principal Universidad Nacional de Piura
Facultad de Ciencias Administrativas

En efecto, APEC es la novedad que recién se está generalizando en nuestro país, enhorabuena, pues llegó una vez más la buena suerte, y es que APEC significa negocios que están adheridos a un sinfín de oportunidades que involucran a la mayoría de los peruanos (excepto a los que ven problemas).

Para que dicha buena suerte nos beneficie se requieren dos requisitos: capacidad y oportunidades. Si cambiamos nuestra actitud y lejos de ver problemas nos animamos a ver oportunidades, entonces solo nos falta mejorar nuestras capacidades o competencias laborales.

Entonces, ¿qué competencias requieren forjar y cultivar los gerentes o directivos?

En principio, la demanda de conocimientos y habilidades para una gerencia o dirección eficaz y eficiente puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, las relaciones interpersonales, el entorno económico y político en el que actúa o pretende actuar la empresa, así como de los instrumentos llamados indicadores y ratios económico-financieros que debe utilizar para gerenciar o dirigir.

Últimamente apreciamos a través de los medios de comunicación que muchas de las noticias se refieren a conflictos internos en las diversas organizaciones, maltrato a los clientes, conflictos entre las organizaciones y la comunidad, lo que denota la existencia de dificultades para interrelacionarnos.

Por tanto, nos centraremos en las relaciones interpersonales. Según Goleman, en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional concluye: "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Surgen dos habilidades que influyen mucho: la formación de equipos y la adaptación al cambio...". Luego, según sus conclusiones, los gerentes o directivos más exitosos no son los más "inteligentes", tampoco los más conocedores del negocio, sino más bien los que saben trabajar mejor con la gente.

Por su parte, Mintzberg analiza las insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration) y plantea tres enfoques que pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo gerencial o directivo: dirigir es obtener resultados a través de otros; la gerencia o dirección es una combinación de ciencia y arte (la ciencia, que proporciona el conocimiento de experiencias anteriores convertidas en una base teórica-conceptual y el arte, que es la aplicación creativa de los conocimientos a situaciones particulares), y el enfoque socio-técnico que considera que las organizaciones y los procesos gerenciales o directivos tienen un componente técnico y un componente social. Es decir, un gerente o directivo debe ser un buen comunicador, además debe poseer un enfoque estratégico para que su impacto sea importante. Para ser eficaz y eficiente en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por otro lado, las competencias gerenciales o directivas que pueden contribuir a un mayor impacto y obtener mejores resultados en las relaciones con los demás (clientes, proveedores, comunidad) son dos: **la primera**, se refiere a las relaciones con el entorno, en donde el gerente o directivo debe proponerse por un lado, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades para el desarrollo actual y futuro de su organización y por otro lado, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las oportunidades de su organización, en términos del suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Aquí la clave es la habilidad de comunicarse adecuadamente para lograr negociaciones efectivas. **La segunda**, se refiere a las relaciones con el equipo de trabajo, el gerente o directivo realiza varias actividades: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones. Y ¿qué es consenso?, pues aplicar el criterio ganar-ganar, es decir cuando existe mayoría y los que se abstienen o rechazan, sin estar totalmente identificados con una decisión, están dispuestos a aceptarla (aunque sin estar motivados a “aplaudirla”).

Por tanto, el gerente o directivo debe ser competente para: fomentar la creatividad e innovación al interior de su organización, aceptar la realidad y crear alternativas de desarrollo como consecuencia de haber realizado investigaciones, focalizarse en las personas para inspirar confianza y así realizar las acciones correctas. Recordemos que los gerentes o directivos son mayormente responsables (hasta 85% según William Edwards Deming, propulsor de la calidad total) de los resultados de una organización.

¿Y qué competencias deben forjar y cultivar los trabajadores?

Básicamente ofrecer buen trato a los clientes, a los proveedores, a la gente. Desde entender el lenguaje corporal de la gente (los apurados, los que quieren solo información, los que reclaman “por quítame estas pajas”), mostrar iniciativa para saludar al cliente o visitante, hablar con cortesía, permitirle al cliente que escoja (ofrecerle al menos 2 opciones) y gestionar adecuadamente los reclamos o quejas.

Una propuesta para “manejar” quejas o reclamos consiste en: mantenerse calmado (dejar de hacer lo que se está haciendo, dirigir el cuerpo hacia el cliente o visitante, mirarle a los ojos y decirle “¿podría explicarme en que hemos fallado?”), oír con eficacia (mirarle a los ojos en todo momento y asentir cuando corresponda para que sepa que le hemos entendido), aplicar empatía (decirle “comprendo como se siente”), ofrecerle disculpas (decirle “lamentamos lo sucedido y le ofrezco nuestras disculpas por el mal momento), ofrecer una solución (o bien le acompañamos hasta el superior encargado de decidir o si la política de la empresa lo permite pues solucionar el reclamo o queja). Recordemos que los subordinados tienen menor responsabilidad (hasta 15% según William Edwards Deming, propulsor de la calidad total) de los resultados de una organización.

Lo cierto es que en ambos casos y con el propósito de aprovechar las oportunidades que ofrece APEC, las Universidades tienen las fortalezas necesarias para poder ayudar a mejorar las competencias laborales, ofreciendo nuevas carreras profesionales (bionegocios por ejemplo), u ofreciendo seminarios, diplomados, conferencias informativas ya sea como actividades de extensión (con un costo o inversión que deberá ser asumido por los participantes o por las organizaciones donde laboran) o como actividades de proyección social (gratuitos para la población aunque financiados por entidades gubernamentales, ONG, Fundaciones).

Complementariamente se debe estimular e incrementar el movimiento de nuestros empresarios peruanos en reciprocidad con los empresarios de los 21 países que conformamos APEC (pasantías, viajes de estudio), reforzándolo con la implementación de acuerdos o convenios transparentes sobre residencia temporal o permanente a corto plazo y de sistemas de control migratorio-fronterizo (pues habrán matrimonios además de negocios). A esto le llamamos “... reduciendo las brechas en APEC”.