

¿Cuál es la clave del talento gerencial?

OPINIÓN

Luis Felipe Calderón Moncloa
PROFESOR DEL MBA
ESAN GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS



Parafraseando libremente una de las “leyes de Murphy” de Arthur Bloch, diría: “Si usted toma precauciones ante los cuatro peligros que amenazan su proyecto, tarde o temprano aparecerá un quinto peligro y echará todo a perder”.

Y la siguiente vez usted tomará precauciones ante los cinco peligros, posteriormente ante los seis, luego ante los siete peligros... y así sucesivamente. Pero siempre, tarde o temprano, aparecerá un peligro adicional que no se había considerado y que amenazará con echar todo a perder. Sabiendo esto, la clave del talento gerencial puede expresarse matemáticamente así: $N + 1$.

Donde “N” son los peligros conocidos o previsibles que pueden echar abajo mi proyecto y el “+1” es la causa

nueva, desconocida y no previsible que, tarde o temprano, emergerá y amenazará con destruir mi proyecto y será inmune a todas las precauciones que hayamos tomado.

Entonces, podemos calificar la calidad de los gerentes según su manejo de este “N+1”:

“Un gerente altamente competente sabe cómo estar preparado para lo que no se puede estar preparado”.

1. El incompetente: será aquel que ni siquiera conoce todos los “N” peligros que amenazan su proyecto y que, por tanto, se verá sorprendido (y, probablemente, derrotado) por causas que pudo y debió haber previsto. Mucho menos podríamos pedirle a este gerente

que sea capaz de manejar el “+1”.

2. El eficiente: Un gerente medianamente competente conoce todos los “N” peligros (pero solo conoce esos “N” peligros) que amenazan su proyecto y está en guardia ante cada uno de ellos. Posiblemente, nunca será sorprendido por esos peligros ya previstos. Pero este tipo de gerente llega a su nivel de incompetencia cuando emerge el peligro “+1”, aquel que él/ella no había previsto y ante el cual no tiene respuesta

preparada y es incapaz de improvisar una.

3. El competente: Un gerente altamente competente es el que, además de conocer bien todos los “N” peligros y tener una respuesta ante cada uno de ellos, ha desarrollado la competencia más difícil y elusiva de todas las que caracterizan a un buen gerente: sabe cómo estar preparado para lo que no se puede estar preparado. Y este no es un juego de palabras.