

CONCEPCIONES ACTUALES SOBRE LA GERENCIA Y SU EJERCICIO EFICAZ

Ficha de la cátedra de Administración Gerencial, elaborada por el Dr.(L.A.) Aldo Ivinsky

I.- CONCEPTOS BÁSICOS

Gerente es quien tiene a su cargo la dirección de toda una empresa, un área, un departamento, una división. Otra definición, que pone el acento en el papel de la gerencia en cuanto a la toma de decisiones, es la siguiente: "Gerencia es la práctica de decidir para otros (los dirigidos) sobre el empleo de todos los recursos, y de obtener que esos otros pongan en vigor esas decisiones".

La hoy llamada "escuela tradicional" o "clásica" de Administración, elaborada a comienzos del Siglo XX, enunciaba entre sus principios centrales el llamado **proceso gerencial**, estableciendo en él tres pasos o funciones principales: **planificar, organizar y controlar**. En tal versión del proceso de gerencia, la existencia de **objetivos** se daba por supuesta y previa. Sin embargo, difícilmente podrá el gerente planificar en forma adecuada si no tiene idea de los estados futuros que la Dirección de la organización quiere alcanzar, dada la estrecha relación entre dichos propósitos generales y su propio papel determinante al frente de la administración, por lo cual se fue redefiniendo el primer paso del proceso gerencial como el de **establecer objetivos**.

En el esquema tradicional citado más arriba, no se señalaba ningún "paso específico" que pueda dar el gerente para **asegurar la ejecución** del trabajo planificado. Esto era consecuencia de una visión mecanicista, que daba por supuesta la ejecución sin desvíos de las órdenes superiores. Quienes, en cambio, consideran que debe concebirse un paso en el proceso gerencial para lograr que otros pongan en práctica sus ideas y decisiones, o sea, para poner en marcha el trabajo, caracterizan esa función de distintas maneras. Si se sostiene que las funciones de planificar, organizar y controlar incluyen en gran parte la toma de decisiones en el campo económico, en cuanto se vinculan principalmente con la elección del mejor empleo de los escasos recursos para alcanzar los objetivos deseados, tenemos entonces que incluir una función específica para lograr la realización, para poner en acción a los dirigidos. Esa función podrá llamarse dirección, supervisión o **motivación**. La autoridad que se delega formalmente en alguien para regir un departamento o aún la totalidad de las secciones de la empresa, como es en el caso del Gerente General; conlleva la necesidad de motivar al personal subordinado.

II.- LAS FUNCIONES GERENCIALES

Resumiendo de manera muy general los antecedentes arriba expuestos, podemos hacer una descripción útil de las principales **funciones** gerenciales, que comprendería las siguientes:

- a) Establecer objetivos para toda la organización o para el sector a su cargo;
- b) planificar el trabajo de la organización o del sector a su cargo para que se logren los objetivos;
- c) obtener los recursos para este objeto y organizar el trabajo planificado de tal modo que se realice de la forma más efectiva y eficiente;
- d) motivar a los dirigidos a fin de que lleven a cabo las tareas necesarias a ese fin (que son metas-medios para los objetivos del gerente) ;
- e) controlar la ejecución del trabajo, comparando los resultados reales con los esperados;

- f) introducir las modificaciones en los planes o en las acciones que sean necesarias cuando los desvíos de éstos o los cambios en el ambiente lo exijan.

Este proceso se verifica en **todos** los niveles jerárquicos de la gerencia y en todos los departamentos de una empresa, de manera que la mayoría de las funciones y roles que enunciaremos aquí pueden ser aplicados a todos los que tiene la responsabilidad de administrar, en el sentido amplio de este término. . La Dirección Superior desempeña esa labor para la empresa en su totalidad; los gerentes (o jefes) lo hacen cada uno para su departamento. Las funciones que constituyen el proceso no se excluyen unas a otras; por el contrario, están íntimamente interrelacionadas, como por ejemplo cuando el Gerente planifica la función de control u organiza la planificación de actividades. Estando interrelacionadas, las funciones gerenciales constituyen un **sistema**.

Respecto de las **tareas** de un gerente –expresiones prácticas de sus funciones- Peter Drucker da una definición: “El gerente sólo debe hacer aquello que no pueda delegar a otro”. Claro está que expresada de manera tan sintética suena excluyente en extremo y podría parecer inaplicable en ocasiones. Sin embargo, es correcta. Lo que no significa que un gerente deba cumplir todo lo enunciado como rígidos mandamientos cotidianos. Bien ha dicho H. Mintzberg que hay una leyenda acerca de lo que hacen -o deben hacer- los gerentes y una realidad bastante distinta, mucho más elástica, variada y dinámica. Y aunque parezca contradictorio, esa realidad no desmiente los principios teóricos sino que permite entender cómo se manifiestan en la vida diaria de la organización.

III.- ROLES DE LOS GERENTES

En general, “un rol consiste en los patrones de conducta que se esperan de un individuo en una unidad social”. Esto es perfectamente aplicable a quien forma parte de la unidad funcional de una organización. Henry Mintzberg ha expuesto, basándose en una encuesta muy amplia y rigurosa que llevó a cabo, que “existe considerable semejanza en el comportamiento de los administradores en todos los niveles. Por ejemplo, afirma, todos ellos poseen autoridad formal sobre sus respectivas unidades de organización y esa autoridad les confiere un “status” (condición), el cual hace que tengan relaciones interpersonales con los subordinados, colegas y superiores, quienes a su vez les suministran la información que necesitan para la toma de decisiones. Esos aspectos diferentes de su trabajo los impulsan en todos los niveles a asumir una serie de *papeles* (funciones) ¹ interpersonales, informativos y decisionales”, que dicho autor definió como “conjuntos orgánicos de comportamientos que se identifican con un puesto”. Para ampliar lo ya expuesto, también puede decirse que el papel o rol es lo que se espera que alguien haga para satisfacer acabadamente los requerimientos de su puesto.

Conviene pues plantarse desde una visión más completa que el mero enunciado global, o teórico, de las funciones y de las tareas, para descubrir y entender las múltiples facetas de la labor gerencial, con su compleja trama de interacciones. Es lo que se intenta a continuación, a partir del citado H. Mintzberg y de otro autor muy vigente en la actualidad: Jean Pierre Sallenave. Así, abordaremos el tema desde sus respectivos enfoques sobre los papeles del gerente. Y luego de exponerlos por separado los relacionaremos entre sí para alcanzar una concepción más totalizadora.

¹ En opinión de esta Cátedra, es impropio asimilar “funciones” con “papeles”. Aquéllas son asignadas formalmente a cada puesto, mientras que los segundos son sinónimo de “roles”, cuya naturaleza se ha explicado más arriba, y que –de hecho- están más sujetos a las características personales de quienes desempeñan los cargos.

Para **SALLENAVE**, el gerente ha de desarrollar tres papeles básicos: estrategia, planeador-organizador y líder-comunicador.

Como...

* **estratega**, es una persona cuya acción se encamina a modificar el medio o las relaciones entre la empresa y su entorno (lo que en un individuo llamaríamos “comportamiento”). La estrategia sería entonces el conjunto de relaciones entre el medio externo y el medio interno, y es esencialmente política (determinada en función de los objetivos más generales);

* **planeador-organizador**, le incumbe modificar la estructura de acuerdo a la estrategia para que exista congruencia entre ambas y se valoricen mutuamente. A menudo habrá de mantener un cierto grado de desorden y de aparente irracionalidad. Además, con la palabra estructura se quiere significar no solamente la definición de jerarquías y funciones del personal (reflejada habitualmente en un organigrama) sino todo el esquema organizacional, incluyendo los sistemas de motivación, información y de toma de decisiones;

* **líder y comunicador**, debe: a) influir en el comportamiento de sus colaboradores; b) hacer comprender a sus públicos (externos e internos: clientes, banqueros, personal, proveedores, accionistas, etc.) cuál es la estrategia de la empresa. Para ello necesita un adecuado equilibrio de su sensibilidad respecto del logro de los objetivos con la relativa a las necesidades de la gente. (Nota: En relación a este aspecto es de mucha utilidad la comprensión del llamado “grid gerencial”, que diseñaran Blake y Mouton.)

Según **HENRY MINTZBERG**, el trabajo del gerente puede ser descrito como la suma de varios papeles o comportamientos. A ese propósito, enfoca el tema en dos planos, sucesivos e interconectados:

Las esferas de actuación del gerente, que serían tres: **interpersonal, informacional y decisional**, jugando en cada una de ellas diversos **papeles**.

✓ **Interpersonal**: comprende tres papeles: figura directiva o representante, líder y enlace.

- .1. **representante**: Desempeña funciones como cabeza de su unidad, incluyendo papeles simbólicos o ceremoniales. Ante los miembros de la organización, como para los observadores externos, personifica los aciertos y fracasos de aquélla.
- .2. **líder**: Este papel es inherente a su carácter de responsable del trabajo de su gente. Algunas tareas implican liderazgo directo. Coordina, dirige y motiva a sus colaboradores². Debe conciliar los objetivos personales de cada uno con los de la organización. Mientras que la autoridad formal le da una cantidad de poder, el liderazgo legitimado determina en gran medida la cantidad que puede usar de ese poder.
- .3. **enlace**: Los administradores “deben aprender a trabajar dentro o fuera de la organización” con quienquiera que pueda ayudarle al logro de sus objetivos. El gerente establece contactos fuera de su línea vertical de mando. Está probado que los gerentes utilizan tanto tiempo con sus

² Para mayor profundización de este apartado, remitimos al lector a los materiales de cátedra sobre “Liderazgo”.

subordinados como con otros colegas y personas ajenas a sus unidades. Forman redes de obligaciones recíprocas –dentro y fuera, repetimos-, forman coaliciones, se apoyan en sus relaciones para lograr cooperación. En sentido más formal, son quienes conectan a la empresa o a su departamento con el entorno.

- ✓ **Informacional:** desempeña tres papeles: monitor, difusor, portavoz. Y se constituye en el foco central de información de la empresa.

- .1. **monitor:** Hace una permanente búsqueda, examen y seguimiento de informaciones del ambiente externo, ya sea mediante requerimientos a sus subordinados o a otros enlaces, y recibe gran cantidad de información no solicitada, sobre todo, a través de redes de contactos, tanto formales como extraoficiales, que él mismo ha desarrollado.
- .2. **difusor (o diseminador):** El gerente debe compartir gran parte de esa información. Los informes que recaba de los contactos externos pueden ser necesarios dentro de la organización. En su papel de diseminador debe distribuir y divulgar la información que sea relevante para sus subordinados, la que ellos necesitan para poder tomar decisiones acertadas y alcanzar un eficaz desempeño de sus propias funciones.
- .3. **portavoz (o vocero):** Actuando como vocero de su empresa o de su departamento, el gerente transmite parte de su información a terceros, fuera de su unidad, particularmente a sus superiores; porque todo gerente debe informar a las personas influyentes que controlan su unidad. En este papel, igual que los diplomáticos, se guían por lo que conviene a la empresa y a su área.

- ✓ **Decisional:** La información no es un fin en sí misma, es la fuente básica para tomar decisiones, y la persona encargada de tomar las decisiones dentro de la unidad es el gerente. Sólo el gerente tiene la información completa y al día para tomar el conjunto de decisiones que determinará la estrategia del área. En este caso, los papeles son cuatro: emprendedor, árbitro, administrador de recursos, negociador.

1. **emprendedor:** Es el estratega y *creador de negocios por excelencia*³, quien debe ser capaz de iniciar cambios cuando su conocimiento de la organización y del ambiente le indique la necesidad de producirlos. El gerente de una unidad trata de mejorarla y adaptarla a las condiciones cambiantes del medio. Está en constante sondeo en busca de nuevas ideas, y cuando se presenta una realmente buena inicia un proyecto de desarrollo, que podrá supervisar él mismo o delegar a un subordinado. Cada tanto irá chequeando el nivel de avance de cada proyecto, dándole impulso a aquéllos que lo necesiten.
2. **árbitro:** No existen organizaciones en las que no se presenten problemas y se produzcan conflictos, y él debe manejarlos y resolverlos, de manera de mantener la estabilidad interna. Para ello debe ser capaz de pensar analítica y conceptualmente, y prever las implicaciones de las decisiones que adopte. Debe afrontar las perturbaciones, respondiendo a las presiones, que a veces son enormes como para ignorarlas. P.ej.: una huelga, un enfrentamiento dentro de su unidad, un cliente sumamente importante que va a la quiebra. Cuando los gerentes hacen caso omiso a estas las perturbaciones, éstas pueden terminar generando situaciones de *crisis*.

³ El agregado en bastardilla es nuestro.

3. **administrador o asignador de recursos:** La responsabilidad de decidir qué se le dará a cada uno dentro de la unidad y de cómo se dividirá el trabajo esta en manos del gerente. Una de las cosas de más valor que asigna es su propio tiempo. Al reservarse este poder, el gerente se asegura que las decisiones estén en sincronismo con los recursos asignados. Como hay gran cantidad de objetivos y metas (que, más allá de los fines comunes que persiguen, suelen ser a la vez complementarios y contrapuestos)., los respectivos responsables bajo su mando compiten por los recursos, tanto materiales como humanos. Éstos son siempre limitados, y él, como organizador de su unidad o empresa, deberá asignarlos logrando un balanceo de objetivos *Las definiciones de prioridades que comporta este rol son, casi siempre, la expresión concreta de la verdadera política de un gerente*⁴.
4. **negociador:** Los estudios realizados indican que los gerentes utilizan gran cantidad de su tiempo en negociaciones. Para los gerentes, las negociaciones son una forma de vida, porque son quienes cuentan con los conocimientos y las facultades necesarias para hacerlo y tienen la autoridad para comprometer los recursos de la organización o de su unidad. Esto se da tanto en el ámbito interno (por ej.: los gerentes departamentales con sus pares), como en el externo (por ej.: con el sindicato, con los competidores, con los proveedores); lo cual también determina a qué nivel gerencial le corresponde negociar cada situación. *El presidente o el gerente general de una SA encabeza las negociaciones para evitar una huelga, el capataz discute una queja con el jefe de taller hasta llegar a una solución.*

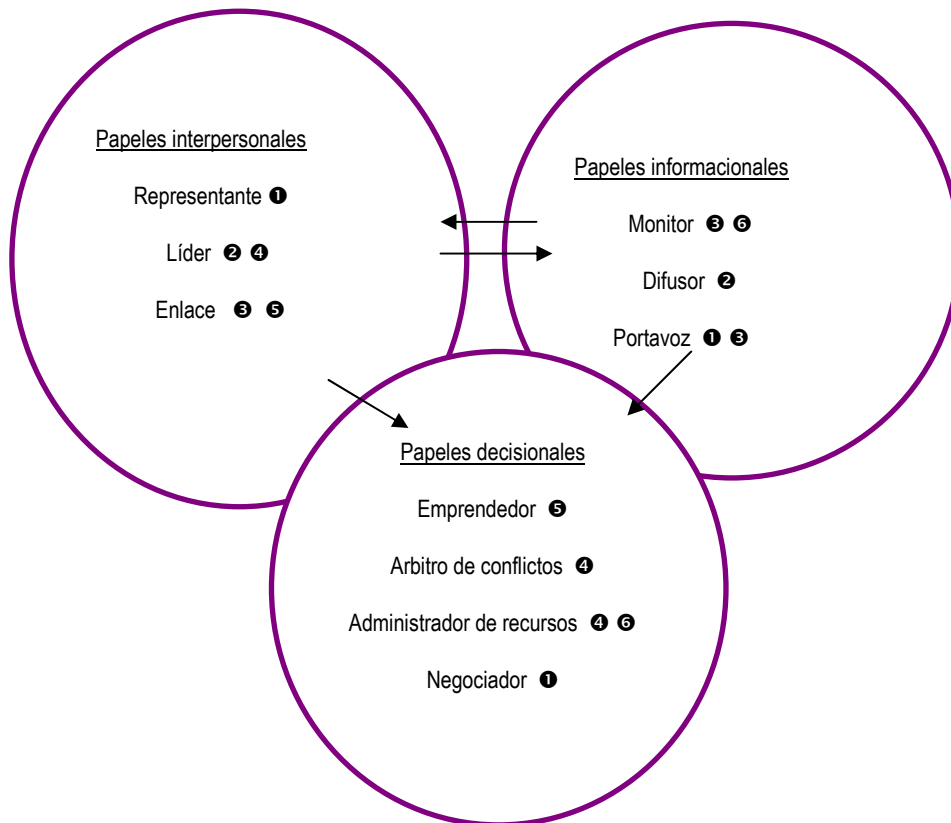
De lo que se concluye que Mintzberg encuentra **10 papeles** que se espera cumpla un gerente. Que si bien -aclara- tienen distinta relevancia según la jerarquía y las circunstancias, son desempeñados de una u otra forma por los gerentes de todo nivel. Todos los acá descritos no son fácilmente separables. De hecho, los papeles Interpersonal, Informativo y el relacionado con la Toma de Decisiones son casi siempre inseparables: un gerente sin contactos de enlace carece de información, como resultado no puede diseminar información ni puede tomar decisiones.

Para visualizar el entramado que forman, pasamos a examinar su correspondencia con los que propone Sallenave y también sus intra-vinculaciones sistémicas, con la ayuda visual de los gráficos siguientes.

| | Sallenave | Mintzberg |
|-----------------------|------------------|---|
| Estratega | | Emprendedor, Negociador, Portavoz, Enlace, Representante. |
| Planeador-organizador | | Administrador de recursos, Monitor, Arbitro. |
| Líder y comunicador | | Representante, Líder, Difusor, Portavoz, Arbitro |

⁴ ídem anterior.

PAPELES DEL GERENTE SEGUN H. MINTZBERG



Nota: Los números al lado de cada papel expresan las intra-vinculaciones, o afinidades, con otros papeles que llevan el mismo número. Su interpretación sería la siguiente:

- ❶ El papel de representante se suele aprovechar para ser portavoz de la firma y, de hecho, negociador con otras.
- ❷ El líder también es un difusor para sus subordinados/colaboradores.
- ❸ En los procesos de enlace externos es de hecho un portavoz.
- ❹ Entre las responsabilidades del líder está la de arbitrar en los conflictos intra-grupales, lo que tiene una indudable influencia en el desempeño del personal y en el clima laboral de su grupo.
- ❺ y ❻ Un gerente emprendedor trata permanentemente de establecer enlaces con el entorno de la empresa, lo que implica la necesidad de decisiones para el aprovechamiento eficiente de los recursos.

Como se expresa más arriba, los papeles gerenciales tienen **distinta relevancia** según el nivel gerencial. Por ejemplo:

- el de Representante se presenta más frecuentemente en niveles altos.
- el de Enlace, en el nivel medio (internamente) y alto (hacia afuera).
-

IV.- HABILIDADES QUE SE REQUIEREN A LOS GERENTES.

Para desempeñar sus diferentes papeles, los gerentes necesitan contar con **tres clases de habilidades**:

1. Humanas- esencial en los niveles bajos: motivar, resolver problemas interpersonales.
2. Técnicas- esencial en niveles medios: saber utilizar conocimientos, procedimientos y recursos.
3. Conceptuales- indispensable en niveles altos: tener visión de conjunto, de la complejidad del todo.

Sintetizando, podríamos expresar la importancia relativa de cada grupo de habilidades en el siguiente cuadro, sin absolutizar su interpretación:

| <div> <div>Nivel</div> <div>Importancia</div> </div> | Alto | Medio | Bajo |
|--|--------------|--------------|--------------|
| | Conceptuales | Técnicas | Humanas |
| | Humanas | Conceptuales | Técnicas |
| | Técnicas | Humanas | Conceptuales |

Digamos, finalmente, que para Peter Drucker la **efectividad** gerencial es función de los siguientes factores (las “cuatro C”):

Concentración,

Conocimiento de las propias fortalezas,

Capacidad para hacerse entender,

Capacidad para ubicar correctamente a cada colaborador.



Fuentes bibliográficas consultadas

Peter Drucker: “La Gerencia.”

Jean Pierre Sallenave: “Gerencia y planeamiento estratégico.”

James E. Stoner y R. Edward Freeman: “Administración.”

Harold Timms: Sistemas de decisión gerencial.