

V - CONCEPCIONES ACTUALES SOBRE LA GERENCIA Y SU EJERCICIO EFICAZ

Gerente/Gerencia:

- Quien tiene a su cargo la dirección de toda una empresa, un área, un departamento, una división.
- 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 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.

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 la secciones de la empresa, como es en el caso del Gerente General; conlleva la necesidad de motivar al personal subordinado.

Las funciones gerenciales

- Establecer objetivos para toda la organización o para el sector a su cargo;
- Planificar el trabajo de la organización o del sector a su cargo para que se logren los objetivos;
- Obtener los recursos para este objeto y organizar el trabajo planificado de tal modo que se realice de la forma más efectiva y eficiente;
- 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);
- Controlar la ejecución del trabajo, comparando los resultados reales con los esperados;
- 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.

Peter Drucker: 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.

Roles de los gerentes

Rol: Consiste en los patrones de conducta que se esperan de un individuo en una unidad social. Perfecta// aplicable a quien forma parte de una organización.

Henry Mintzberg ha expuesto 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) 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*.

Para SALLENAVE, el gerente ha de desarrollar tres papeles básicos:

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 “*comporta//*”). La estrategia sería entonces el conjunto de relaciones entre el medio externo y el medio interno, y es esencial// 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:

1. Influir en el comportamiento de sus colaboradores;

2. 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: comprende tres papeles:

1. Figura directiva o 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:

- Papel inherente a su carácter de responsable del trabajo de su gente.
- Algunas tareas implican liderazgo directo.
- Coordina, dirige y motiva a sus colaboradores.
- 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 ayudarlo al logro de sus objetivos.
- Establece contactos fuera de su línea vertical de mando.
- Está probado que los gerentes utilizan tanto tiempo con sus 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.
- Son quienes conectan a la empresa o a su departamento con el entorno.

Informacional: desempeña tres papeles. 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.
- 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):

- Debe compartir gran parte de esa información.
- Los informes que recaba de los contactos externos pueden ser necesarios dentro de la organización.
- 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, particular// 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.
- Quien debe ser capaz de iniciar cambios cuando su conoci// 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.

- 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.

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 está 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.

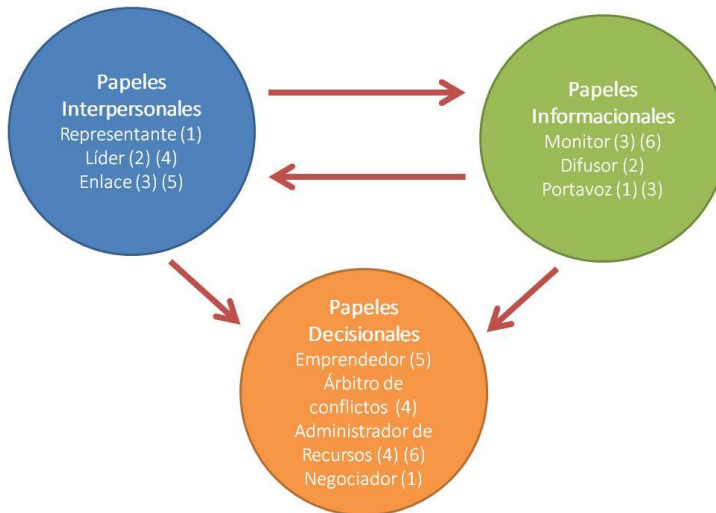
4. Negociador:

- Utilizan gran cantidad de su tiempo en negociaciones.
- 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.

- 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.

De lo que se concluye que Mintzberg encuentra 10 papeles que se espera cumpla un gerente. Que si bien -aclaran- tienen distinta relevancia según la jerarquía y las circunstancias, son desempeñados de una u otra forma por los gerentes de todo nivel. 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.

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



Los números al lado de cada papel expresan las intravinculaciones, o afinidades, con otros papeles que llevan el mismo número. Su interpretación sería la siguiente: El papel de representante se suele aprovechar para ser portavoz de la firma y, de hecho, negociador con otras.

(2) El líder también es un difusor para sus subordinados/colaboradores.

(3) En los procesos de enlace externos es de hecho un portavoz.

(4) 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.

(5) y (6) 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).

Habilidades que se requieren de los gerentes

Los gerentes necesitan contar con distintas habilidades para poder desempeñar las actividades que caracterizan su trabajo. Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales:

○ Conceptuales:

- Implican tener visión de la complejidad del todo.
- Capacidad de abstraer lo esencial que subyace en un conjunto de situaciones particulares.
- Por ejemplo:
 - Comprender las complejas relaciones existentes entre las unidades a su cargo,
 - Descubrir las direcciones hacia las que tienden los mercados de su empresa.

2. Técnicas:

- Comprenden el conocimiento, procedimientos y recursos que se aplican en un determinado campo de especialización, como ser la ingeniería, el cómputo, la contabilidad, la producción material o de servicios, etc.

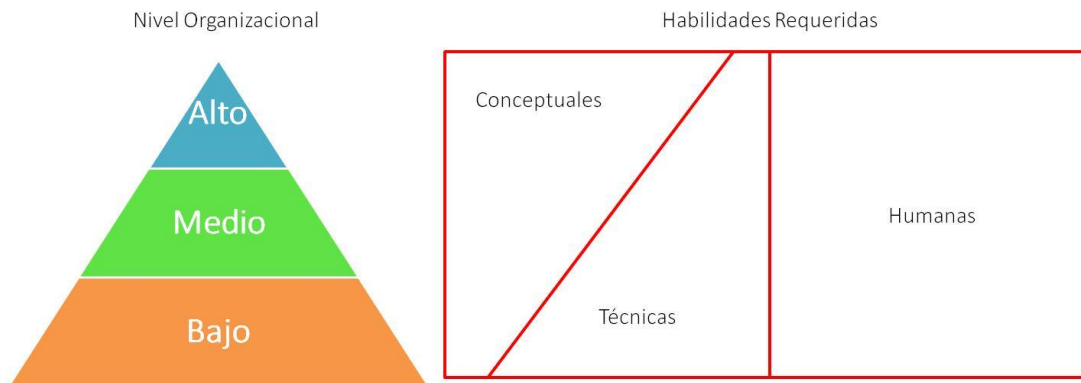
3. Humanas:

- Residen en la capacidad de interactuar y trabajar bien con otras personas, ya sea de manera individual o en grupo, motivar, resolver problemas interpersonales.

Sin embargo, los requerimientos de estas habilidades no son iguales en todos los niveles de la estructura. La naturaleza de las funciones y de los roles que gerentes (y en general, todo supervisor) deben respectivamente desempeñar, exigen en mayor medida algunas de estas habilidades, y menos de otras. Pero ninguno de aquéllos está eximido de contar con ellas, conforme a las características del puesto que ocupe.

En el caso particular de las habilidades humanas, deben considerarse las que requiere la conducción de subordinados, pero también las vinculadas a la relación con pares. Por este motivo, la importancia que se les adjudica ha venido creciendo en los años recientes: ya no sólo para los que manejan personal numeroso – por lo general en niveles inferiores- sino también para quienes deben ser capaces de aumentar la motivación y la satisfacción de los funcionarios más altos, pues no bastan las remuneraciones muy atractivas y el propio impulso derivado del sentido de responsabilidad y las aspiraciones profesionales que, se supone, imperarán en personas de ese nivel. Dicho de otro modo, cualquier gerente, sin depender de su posición en la organización, *debe poseer habilidades humanas*.

Sintetizando, podríamos expresar la importancia relativa de cada grupo de habilidades en el siguiente cuadro, relacionándolas con cada nivel dentro de la estructura, sin absolutizarlas, y guiando su interpretación conforme a la realidad de cada organización y a las reflexiones hechas en los párrafos precedentes.



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.