

# El rol del gerente en la empresa

≡ El rol del gerente en la empresa

≡ Video conceptual

≡ Referencias

# El rol del gerente en la empresa

---

En la primera lectura, “La administración”, del Módulo 1, hemos considerado los roles gerenciales de acuerdo con la propuesta elaborada por Henry Mintzberg (Mintzberg, 1984, como se cita en Robbins y Coulter, 2014). Haremos un breve repaso aquí con el propósito de poner el foco en el rol del gerente de la empresa (que también aplicamos a los demás tipos de organizaciones), para luego hacer algunas reflexiones sobre cómo debemos prepararnos como administradores para adaptarnos a los cambios que está atravesando este rol en todas las organizaciones.

Te invitamos a completar los siguientes ejercicios para repasar los roles gerenciales (Mintzberg, 1984).

Selecciona, en el siguiente listado, las opciones que corresponden a roles informativos:

---

☐

Líder

☐

Portavoz

☐

Emprendedor

☐

Difusor

☐

Monitor

SUBMIT

Selecciona, en el siguiente listado, las opciones que corresponden a roles decisorios:

---

☐

Asignador de recursos

☐

Solucionador de conflictos

☐

Emprendedor

☐

Negociador

☐

Portavoz

SUBMIT

Selecciona, en el siguiente listado, las opciones que corresponden a roles interpersonales:

---

☐

Representante

☐

Solucionador de conflictos

☐

Líder

☐

Negociador

☐

Enlace

SUBMIT

A continuación, te invitamos a leer desde la página 1 hasta la 19 del siguiente paper:



**Gerentes o empresarios.pdf**

309.8 KB



**Fuente:** Szlechter, D. (2010). *¿Gerentes o empresarios? Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo gerencial*. Psicoperspectivas. *Individuo y Sociedad*. 9(2), 180-201.

## El rol del gerente y los cambios en la gestión

**Algunas transformaciones que crean incertidumbre actualmente en los gerentes:**

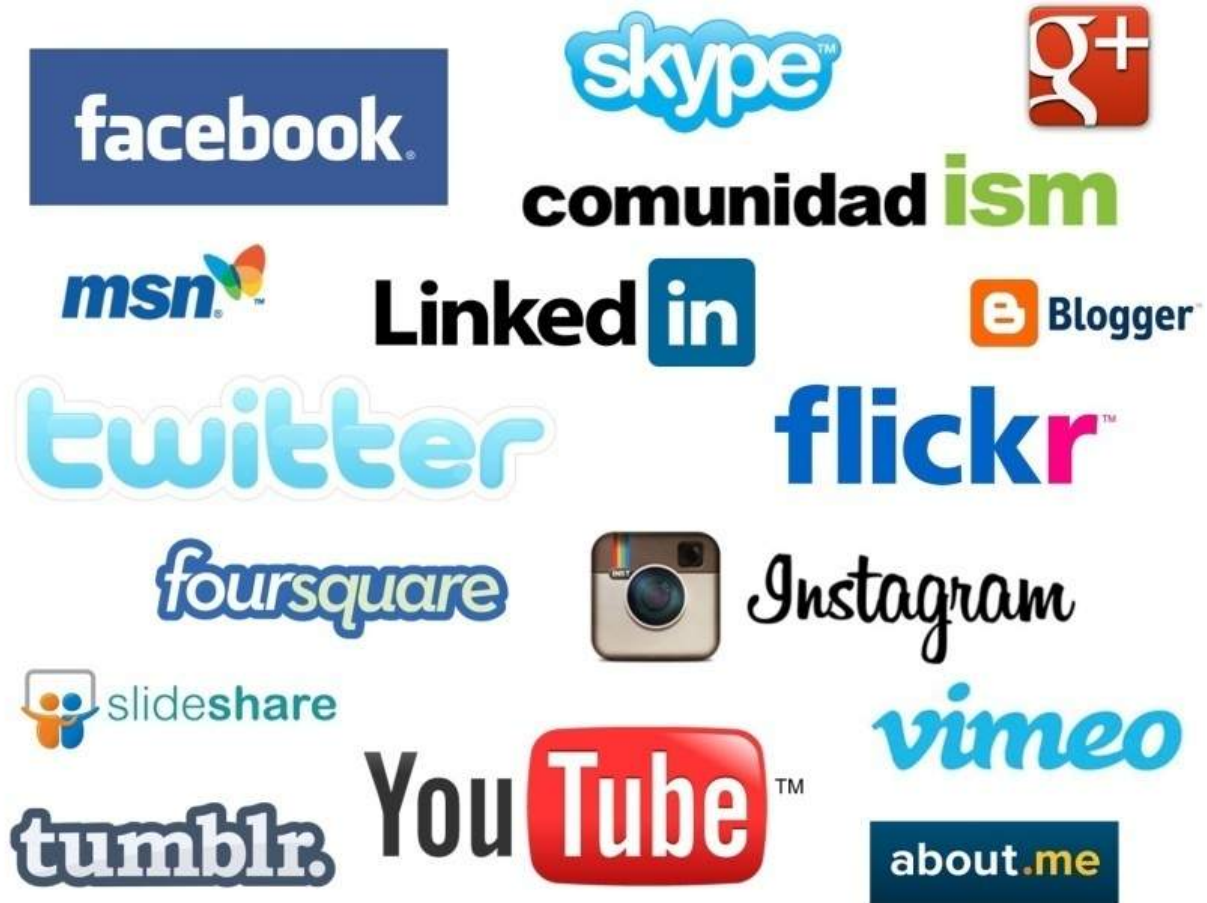
- la globalización;
- cambios políticos;
- problemas éticos;
- clientes como evaluadores del negocio;
- las redes sociales;
- la inseguridad informática;
- la obsolescencia tecnológica;
- los nuevos competidores.

Todos estos cambios afectan la manera en que los gerentes enfrentan las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar. Es necesario que puedan integrar estas transformaciones a su agenda diaria, para poder cumplir su función empoderados y con eficiencia.

En el caso de que estemos analizando bien, podríamos sugerirle al doctor Arístides que tenga en cuenta el impacto de las redes sociales y los medios masivos de comunicación social antes de continuar ignorando a los familiares que se agolpan en la puerta de Tribunales a la espera de una respuesta por sus casos demorados. También haría bien Arístides en considerar la importancia de estos *clientes* del Poder Judicial, quienes pueden incidir en la opinión pública rápidamente, además de las cuestiones asociadas a los problemas éticos, desde luego.

Los cambios en los últimos cien años no tuvieron un precedente similar en la historia de la humanidad. Prácticamente, nada se ha mantenido de la misma manera que hasta entonces, cuando la historia anterior a veces demandaba incluso algunos siglos de tránsito como para poder producir un pequeño salto.

**Figura 1: ¿Has pensado en que estas redes no existían hace 30 años?**



**Fuente:** [Imagen sin título sobre redes sociales]. (s. f.). Recuperada de <https://bit.ly/2qrtsWI>

Compartimos contigo una breve, pero completa, reseña sobre la evolución de las redes sociales.

**1971**

### **Primer email**

Se envía el primer mail. Los dos ordenadores protagonistas del envío estaban uno al lado del otro.

**1978**

### **BBS (Bulletin Board Systems) y Usenet**

- Se intercambian BBS (Bulletin Board Systems) a través de líneas telefónicas con otros usuarios.
- Las primeras copias de navegadores de internet se distribuyen a través de la plataforma Usenet.

**1994**

### **GeoCities**

Se funda GeoCities, una de las primeras redes sociales de internet tal y como hoy las conocemos. La idea era que los usuarios crearan sus propias páginas web y que las alojaran en determinados barrios según su contenido (Hollywood, Wallstreet, etc.).

**1995**

### **TheGlobe.com**

TheGlobe.com da a sus usuarios la posibilidad de personalizar sus propias experiencias online publicando su propio contenido e interactuando con otras personas con intereses similares.



**1997**

**AOL Instant Messenger y Sixdegrees.com**

- Se lanza AOL Instant Messenger.
- Se inaugura la web Sixdegrees.com, que permite la creación de perfiles personales y el listado de amigos.

**2000**

**Estalla la "burbuja de Internet".**

**2002**

**Friendster**

Se lanza el portal Friendster, pionero en la conexión online de "amigos reales".

**2003**

### **MySpace**

Se inaugura la web MySpace, concebida en un principio como un “clon” de Friendster. Creada por una empresa de marketing online, su primera versión fue codificada en apenas 10 días.

**2004**

### **Facebook**

Se lanza Facebook, concebida originalmente como una plataforma para conectar a estudiantes universitarios. Su pistoletazo de salida tuvo lugar en la Universidad de Harvard y más de la mitad de sus 19.500 estudiantes se suscribieron a ella durante su primer mes de funcionamiento.

**2006**

### **Twitter**

Se inaugura la red de *microblogging* Twitter.

**2008**

### **Facebook adelanta a MySpace**

Facebook adelanta a MySpace como red social líder en cuanto a visitantes únicos mensuales.

**2011**

### **Facebook tiene 600 millones de usuarios**

Facebook tiene 600 millones de usuarios repartidos por todo el mundo, MySpace 260 millones, Twitter 190 millones y Friendster apenas 90 millones.

Las organizaciones alrededor de todo el mundo no han estado exentas de verse atravesadas por estos cambios, aunque no todas han querido oírlo y hacerse cargo del desafío de cambiar. Lamentablemente, muchas de ellas se extinguieron luego de haber tenido décadas doradas de exitosos negocios.

Es que, a la velocidad que suceden los cambios, quienes no se adaptan carecen de posibilidades. Las organizaciones, sin discriminación de tipo de actividad o país, son guiadas por gerentes. Estos deben transformar sus competencias para que todos puedan sobrevivir. Si el gerente aprende y cambia, todos ganan. Se convierte en un modelo por seguir, marca el rumbo a los equipos, brinda acompañamiento y es facilitador para el cambio organizacional.

En nuestro caso, el doctor Benítez ha sido un juez brillante, pero no se ha entrenado para poder conducir las dos secretarías que tenía a su cargo. Si hubiera estado alerta, podría haber previsto con tiempo la crisis que se desataría en la secretaría del doctor Arístides y también habría podido consultar acerca de cómo obtuvo tan buenos resultados en un corto período de gestión el doctor Ibáñez. El Poder Judicial también está atravesado por cambios que exigen su modernización. La sociedad ya no espera que gire el sistema a su ritmo, sino que empiece a ejercer presión para que se incorporen a la inmediatez –o que, al menos, supere la lentitud– de los tiempos que corren en este siglo XXI.

De modo tal que es un hecho seguro que el rol del gerente se está enfrentando a nuevos desafíos y, con ellos, se debe adscribir a la necesidad de realizar algunos aprendizajes significativos. Aunque las nuevas competencias requeridas por los gerentes han llenado páginas de Internet con recomendaciones, lo cierto es que a muchas de ellas las podemos rápidamente ver adscriptas a modelos ya conocidos dentro de la administración.

Sin embargo, debemos reconocer que tal vez haya que mirarlás nuevamente, a la luz de la dimensión y alcance que han cobrado en los últimos años.

Nuevas competencias para  
nuevos paradigmas de  
gestión.

¿Pensaste ya en cuáles son  
las competencias que has  
desarrollado y cuáles  
deberías comenzar a  
entrenar?

Mucha información puede encontrarse disponible en Internet sobre cuáles son las competencias en las que deben concentrarse los gerentes para poder adaptarse a los cambios. Hemos preferido ofrecer aquí una

síntesis de elaboración propia, que intenta reunir las reflexiones más importantes y, a su vez, más básicas. Seguramente se podrían añadir muchas más y será un buen ejercicio descubrir nuevas mirando las organizaciones que te resulten más conocidas. ¿Qué necesita saber un gerente y no sabe? ¿Qué necesita hacer y aún no ha comenzado? ¿Hay alguna actitud que esté impidiendo su cambio?

## 1

### Conciencia ambiental

Existen numerosas normativas internacionales sobre el cuidado del ambiente que atraviesan cada vez a mayor cantidad de países, que se unen en el pacto global con este propósito.

Las organizaciones, entonces, deben generar producciones limpias y deben ir mucho más allá de hacer esfuerzos mínimos de cuidado del medio ambiente. Se espera de ellas en todo caso que, por el contrario, construyan culturas organizacionales verdes, esto es, crear, favorecer y mantener condiciones ambientales saludables tanto para los empleados actuales como para los futuros, así como para todo el ecosistema que involucra a la empresa.

Hablamos de asuntos concretos y cotidianos: el cuidado y la preservación de los recursos hídricos, la contaminación del aire, el consumo de energía, el cuidado de los recursos naturales locales y las actividades donde se promuevan las 3 R (reciclar, reutilizar y reducir). En nuestro caso, bien podrían en las oficinas de Tribunales apagar los monitores al retirarse, no tener encendidas luces que no son necesarias, apagar las luces de los baños, utilizar el dorso de los papeles usados para los borradores o notas internas, usar botellas personales para evitar el uso de vasos plásticos para el agua envasada, entre otras tantas que se pueden generar cada día con pequeñas acciones.

Si tomamos el cuidado del ambiente como uno de los diferenciadores de la gestión gerencial, veremos que es un proceso que recién ha comenzado a desarrollarse. Liderar y acompañar el proceso de cuidado ambiental requiere de los administradores una rápida toma de conciencia y una decisiva inclusión de este enorme problema en sus agendas de trabajo, independientemente del tipo de organización que conduzcan.

## 2

### Liderazgo situacional

En otro módulo de la materia, nos detendremos a reflexionar sobre el liderazgo. Pero aquí es válida la mención por cuanto está directamente ligado a las competencias que necesariamente deben trabajar los gerentes frente a los procesos de cambio que atraviesa su rol.

Cuando hablamos de liderazgo situacional, nos referimos a que el gerente tenga la competencia para desarrollar influencia y persuasión en contextos específicos de acuerdo con las necesidades de los equipos de trabajo. El reconocimiento hacia un líder por parte de sus seguidores surge de la identificación que tienen con él, de creer que siguiéndole alcanzarán los objetivos propuestos.

El doctor Ibáñez, al tomar la conducción de la secretaría, utilizó el liderazgo situacional, puesto que una de las virtudes que puso en juego fue la de invitar a rotar la responsabilidad entre los miembros del equipo. Al hacerlo, los integrantes de la secretaría pudieron visualizar que el resultado era compartido. Así, surgió como opción el aprendizaje colaborativo y el intercambio de buenas prácticas.

Es ahí donde está el desafío concreto que enfrentan los gerentes en estas épocas: brindar a cada miembro de su equipo el reconocimiento de que sus conocimientos y habilidades contribuyen de forma significativa al logro de los resultados y que cualquiera de ellos puede llegar a conducir en algún momento el equipo, si esto fuese conveniente.

### 3

#### **Empoderamiento de los equipos de trabajo**

Sabemos que las personas somos gregarias, por lo que ser parte de un equipo genera satisfacción de la contribución y de identidad. También hemos mencionado la importancia de reconocer las habilidades y competencias de los miembros del equipo, sobre todo de los que pueden contribuir al logro de los propósitos de la organización. Por lo tanto, se espera de un gerente que brinde suficiente claridad a su equipo sobre cuáles son las metas que deben juntos alcanzar. Cuanta más claridad tenga un equipo sobre los resultados que debe alcanzar, más poderoso resultará para lograrlos. La visibilidad y comprensión de sus metas les permitirá diseñar mejor el camino por recorrer, así como también anticiparse a posibles dificultades.

El doctor Ibáñez trabajó intensamente en la comunicación con su equipo mostrándole el camino por seguir y las metas que debía alcanzar. Le propuso optimizar sus tiempos, reducir la espera de los abogados, aprender a trabajar utilizando la comunicación por mail para, así, disponer de mayor tiempo de trabajo interno en la oficina. Confío en la responsabilidad al abrir la oportunidad de la flexibilización del horario laboral cuando así lo necesitara, pero siempre controlando que todo el proceso siguiera su curso y cumpliera los objetivos. El equipo se siente verdaderamente satisfecho y está dispuesto a hacer esfuerzos adicionales si la actividad lo requiere. Esta secretaría brinda un valor agregado al juzgado, ya que no se limita a hacer lo que le corresponde únicamente, sino que genera cambios positivos con impacto en el entorno.

Cuando hacemos mención a que un equipo está empoderado, nos referimos a que su poder viene desde adentro del grupo. Los primeros que deben creer que las personas del equipo tienen el talento necesario para alcanzar la meta son sus propios líderes; si no, será imposible conducirlos y atravesar entornos de constante incertidumbre como los actuales. A su vez, un equipo empoderado está convencido de que, más allá de la tarea puntual asignada, debe generar un valor agregado para la organización a través de la gestión que están realizando.

## 4

### Asertividad en la comunicación

Las organizaciones están atravesadas por una incertidumbre alta. Esto provoca, a su vez, una inestabilidad –más o menos visible– en muchas personas. El conflicto potencial se encuentra constantemente en estado de latencia. Los empleados sufren de un alto estrés laboral y los conflictos aparecen con rapidez. Por este motivo, el gerente necesita tener y también desarrollar en su equipo la asertividad en los procesos comunicativos. Por *asertividad* entendemos que tengan la posibilidad de hacer uso de la palabra, siendo claros y francos, expresando lo que realmente quieren decir, pero sin herir los sentimientos de nadie ni menospreciar tampoco su valor.

Con mucha claridad lo propone Daniel Goleman (1999) cuando invita a entrenar la inteligencia emocional como alternativa de mejoramiento personal, social y grupal. Todos conocemos personas que realmente tienen dificultades en sus trabajos y viven cotidianamente disgustados con sus compañeros o jefes, aunque, en muchos casos, el principal problema radica en su propia incapacidad para hablar a tiempo de lo que les sucede.

Cada gerente que entrena a su equipo para que desarrolle la habilidad de comunicarse asertivamente está generando los espacios adecuados para escuchar a quienes piensan diferente. Esto, frecuentemente, conduce, a su vez, a la generación de mejores ideas, buenas soluciones y un buen ambiente de trabajo.

## 5

### Proactividad innovadora

Se trata de que el gerente desarrolle la competencia de descubrir nuevos caminos, nuevos horizontes o escenarios que aún no son realidad, pero que son posibles y probables. Para hacerlo, se sugiere que se apoye en el uso de modelos prospectivos que facilitarán el trabajo de considerar las variables necesarias para la organización.

Tengamos en cuenta que la proactividad innovadora genera en los colaboradores, además, una clara señal. Les indica que siempre tendrán oportunidad de generar algo nuevo y que habrá espacio para compartir sus ideas e iniciativas.

Tanto el gerente como el equipo deben trabajar en el desarrollo de esta competencia, cuidando siempre que también haya personas ocupando el rol dedicado a sostener en el tiempo lo implementado. Si solo se produjeran constantes cambios, puesto que todos innovan, pero no se da luego tiempo a su maduración y estabilidad, la organización se tornaría verdaderamente caótica. El equilibrio es necesario.

## 6

### Responsabilidad social

*Responsabilidad social y conciencia ambiental* se han transformado en un binomio famoso en los últimos años. Y es que ambas son de vital importancia para la subsistencia de la humanidad. Su desarrollo ha sido especialmente compartido en responsabilidad entre Estado, organizaciones e individuos, cada uno actuando en su ámbito posible de alcance y acción.

La responsabilidad social de las organizaciones implica que contribuyan al desarrollo sustentable en beneficio de la sociedad. Las organizaciones cuentan con la posibilidad –si así lo eligen– de vincularse de



un modo diferencial a su entorno e impactarlo positivamente.

Involucrar a la comunidad directa (proveedores, clientes, colaboradores) y también a las comunidades en las cuales tiene impacto es un reto que muchas organizaciones ya asumieron. Pero, una vez que lo hace, es el gerente quien debe tener la capacidad de escuchar todas las voces para que trabajen –conjuntamente y en armonía– diseñando planes y programas capaces de atender las expectativas del sector con el que se decidió intervenir en la comunidad. Ya lo dice la famosa frase lo único estable es el cambio. Y es que lo más vertiginoso y constante en los últimos años ha sido justamente eso: el cambio. Nuevas formas de hacer las cosas, nuevas áreas de la ciencia, nuevas investigaciones interdisciplinarias, nuevas tecnologías, nuevas tendencias en los mercados mundiales.

Los miembros de una organización deben estar preparados para asumir el desafío cotidiano de hacer las cosas de un modo diferente, en la medida en que la evolución lo requiera.

Para que las organizaciones puedan sobrevivir, será necesario que los gerentes desarrollen la capacidad de reconocer el dinamismo de la gestión, identificar y cambiar las prácticas que sean necesarias, establecer nuevas formas de aprendizaje para sus equipos, poder evaluar rápidamente el curso y los resultados y tomar ágilmente las decisiones necesarias.

Será necesario aprender a convivir con el cambio y poder integrarlo como parte cotidiana de la realidad, sin que les provoque estrés ni sobresaltos a los miembros de la organización. Un producto cambia, un servicio deja de ser necesario y, rápidamente, en pocos meses, un negocio que antes era exitoso puede fundirse por no haberse anticipado al cambio que necesitaba. Por ello, los gerentes tienen que trabajar con el talento de sus equipos y, junto con ellos, descubrir oportunidades para aprovechar plenamente toda la potencialidad de la organización.



## **Las competencias tecnológicas**

Se trata de poder integrar en los procesos cotidianos de la organización la capacidad de usar las nuevas tecnologías. Pensar un presente y, más aún, en un futuro, aislados de Internet, parece casi un acto de suicidio organizacional.

Es difícil, si no casi imposible, pensar en empresas exitosas que no tengan ya su propia página web, que no hagan uso de las redes sociales o de las tecnologías en línea para dar respuesta a sus clientes, empleados y proveedores.

También la publicidad está directamente relacionada con esta competencia y, con ella, las posibilidades de abrirse paso rápidamente hacia nuevos negocios, puesto que su costo es bajo y su alcance muy grande.

La configuración de las organizaciones ha cambiado, incluso algunas ya no alquilan oficinas. No tienen restricciones geográficas o de idioma. Las nuevas generaciones de trabajadores lo saben bien y realizan sus transacciones en la web. Aumentan también los emprendedores que generan su propio espacio en el mercado. Todo esto ocurre dentro de Internet.

En nuestro caso de estudio, también podemos identificar como el doctor Ibáñez, que ha demostrado ser un buen administrador, al asumir su función, comprendió rápidamente que la modernización del poder judicial no puede dejar a Tribunales fuera de Internet. Así fue cómo inmediatamente incorporó a la secretaría el uso de una cuenta de mail para la atención de abogados, la cual, al poco tiempo, dio los primeros resultados traducidos en un 25 % menos de tiempo semanal en barandilla, tiempo ganado para avanzar con otros trabajos internos.

De modo que, al pensar en el rol del gerente, podemos saber con certeza que se necesitará que tengan una amigabilidad alta con estos espacios virtuales, cuya conciliación sirva para vivir y pensar su organización en estos ambientes.

## 8

### Integridad y reputación

Las organizaciones, sus gerentes y también cada empleado están expuestos a la necesidad de dar cuenta con sus comportamientos y acciones de la transparencia de sus actos. Cualquier acto asociado con situaciones no legales, coimas de los proveedores, descuentos no equitativos a grandes clientes, contrataciones poco claras en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores son todas situaciones que exhortan a una revisión profunda de la dimensión ética de la organización.

Los valores de una organización deben ser taxativos e innegociables para dar claras señales de lo que está permitido y lo que no; por tanto, los gerentes deben ser coherentes con ellos, deben decir y actuar en la misma línea, sin desvíos.

Integremos, entonces, lo visto sobre el rol del gerente y los cambios en la gestión. Las nuevas competencias que requieren los gerentes para enfrentar los nuevos paradigmas de gestión son:

**Conciencia ambiental:**

—

las organizaciones, entonces, deben generar producciones limpias y deben ir mucho más allá de hacer esfuerzos mínimos de cuidado del medio ambiente.

**Liderazgo situacional:**

—

desarrollar influencia y persuasión en contextos específicos de acuerdo con las necesidades de los equipos de trabajo.

**Empoderamiento de los equipos de trabajo:**

—

equipos donde cada uno aporta su talento, saben dónde tienen que llegar y lo logran por su pasión interna.

**Asertividad en la comunicación:**

—

equipos que sean claros y francos y eviten, de ese modo, la pasividad y el enojo.

### **Proactividad innovadora:**

—

implica tener iniciativa para la gestión de proyectos e ideas innovadoras y de generar lo mismo en sus equipos.

### **Responsabilidad social:**

—

implica que las organizaciones contribuyan al desarrollo sustentable en beneficio de la sociedad.

### **Las competencias tecnológicas:**

—

las nuevas organizaciones habitan en Internet, sin necesidad de alquilar oficinas. De esa manera, dejan atrás las restricciones geográficas y de idiomas.

### **Integridad y reputación:**

—

cualquier acto asociado con situaciones no legales exhorta a una revisión profunda de la dimensión ética de la organización.

A modo de conclusión, te invitamos a leer la siguiente publicación de la revista *Negocios IEEM*:



**Gerentes cada vez mejor formados.pdf**

101 KB



Por *asertividad en la comunicación* nos referimos a que las personas tengan la posibilidad de hacer uso de la palabra, siendo claros y francos, expresando lo que realmente quieren decir, pero sin herir los sentimientos de nadie ni menospreciar tampoco su valor.

---

☐

Verdadero, forma parte de las competencias de un gerente que pueda entrenar a su equipo para que desarrolle la habilidad de comunicarse asertivamente y, de esa manera, generar espacios adecuados para escuchar a quienes piensan diferente.

☐

Falso, porque, en realidad, la comunicación asertiva no forma parte de las competencias de un gerente ya que en general no es común que se puedan entrenar a los equipos para que desarrollen la habilidad de comunicarse asertivamente ya que es algo que viene incorporado con la persona.

SUBMIT

Las nuevas competencias que deben desarrollar los gerentes para poder ser efectivos en sus roles son en total:

---


- ☐ Diez.
- ☐ Nueve.
- ☐ Ocho.
- ☐ Siete.
- ☐ Once

SUBMIT

# Video conceptual

---

## El rol del gerente en la empresa



Interactive Video

# Referencias

---

**Goleman, D.** (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona, España, Kairos.

**[Imagen sin título sobre redes sociales].** (s. f.). Recuperada de <http://postdeldia.com/post/403399/El-M%C3%A1s-All%C3%A1-De-Las-Redes-Sociales-Noticias>

**Robbins, S., y Coulter, M.** (2014). *Administración*. México: Pearson.

**Social Media Marketing.** (2011). *Breve historia de las redes sociales*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/breve-historia-de-las-redes-sociales>