

¿QUE ES UN GERENTE?

* DR. OCTAVIO GOMEZ HARO.

¿Qué es Administración? Esta es una pregunta simple y sencilla, pero no existe una respuesta simple para ella. Muchos individuos que llevan el título de gerentes no son en realidad gerentes. Si abrimos una veintena de libros de texto encontrare-

mos una variedad de respuestas. Algunos de esos libros nunca definen la palabra, otros la definen con tanta rigidez que casi se podría hacer a un gerente en un taller mecánico. Una definición común dice que un gerente es una persona que hace que

el trabajo se realice al través de gentes. Tal persona puede ser el jefe de una cuadrilla de esclavos, o un manipulador tramposo que en alguna forma doblega a

* Dr. en Ciencias Administrativas

la gente para ordenarla. Y de nuevo, esa persona podría también ser un gerente.

Para lograr alguna definición, digamos que un gerente es una persona encargada de, o que asume el cargo de, un determinado número de gentes trabajando en la tarea de lograr que alguna actividad se realice dentro de un período de tiempo establecido. El resultado podría ser un producto físico o un servicio. El gerente trabaja con otros para alcanzar el objetivo. Puede que él no haga por sí mismo el trabajo, pero vigila y logra que el trabajo sea hecho por aquellas personas que trabajan con él.

El gerente puede contribuir personalmente en la realización del trabajo. Por ejemplo, el jefe de un departamento de finanzas puede aplicar sus habilidades personales para la resolución de un problema técnico que surja. También puede apoyar a aquellos que trabajan en su departamento. Así, un gerente de ventas puede comunicarse con un cliente importante, no para cerrar una venta sino para ayudar a su vendedor o representante.

Ciertas gentes distinguen a los gerentes de lo que ellas denominan administradores, siendo los administradores aquellos que establecen políticas y coordinan actividades en la cúpula. Estos pueden ser "alta gerencia" o bien miembros activos

del Consejo de Administración. Todos aquellos abajo de ese nivel ocupados en trabajo gerencial son gerentes. Nosotros no seguimos esos criterios distintivos. Hablamos, sí, de niveles administrativos, pero no incluimos a los miembros del Consejo de Administración. Después de todo, los accionistas deben establecer políticas generales al través del Consejo de Administración, como lo hacen los políticos al "actuar" supuestamente en nombre del pueblo, al establecer políticas para aquellos que trabajan en los niveles gubernamentales.

¿Qué es un gerente? ¿Qué es lo que el gerente hace? y ¿Cómo lo hace?

Un gerente trabaja en una organización —sea ésta un negocio, un gobierno o una agencia social— que se establece para lograr algunos objetivos. En vista de la misión íntegra de la organización, la estructura de su administración es la de un sistema de responsabilidad predicado sobre el juicio humano. Los gerentes son trabajadores en esa organización, aun cuando no están haciendo ventas, procesando metales ni colocando cifras financieras en una má-

quina calculadora. A los niveles más bajos, los gerentes tienen que tener otros gerentes, así como equipo, realizando las tareas requeridas; a un nivel más elevado, coordinan el trabajo de otros gerentes.

Para ser responsables de su parte personal en el trabajo de la organización, a cualquier nivel, un gerente requiere cuatro condiciones mínimas:

1. El derecho de contratar a todo el personal que trabaja con él, o por lo menos de decir si desea que se le envíe determinado personal para que trabaje con él.
2. El derecho a decidir el trabajo que deben realizar sus trabajadores.
3. El derecho a juzgar la ejecución de sus trabajadores y de compensarlos adecuadamente.
4. El derecho a despedir cualquier persona que trabaje con él o, si la empresa es lo bastante grande, a transferirla a otra parte de la organización en la que pueda operar mejor.

Naturalmente, los gerentes trabajan dentro de reglas y reglamentos establecidos por la organización y no operan en la forma que deseen. Los trabajadores tie-

nen derecho de apelación, especialmente acudiendo al gerente de sus propios gerentes, a la cabeza de la organización, o en su caso, al sindicato de la empresa.

Las cuatro anteriores condiciones distinguen a los gerentes de aquellos que no lo son, sean cuales sean los títulos o los nombres que se les apliquen. Sin esas condiciones, a ningún gerente puede hacerse responsable de la porción de trabajo que le corresponde.

Para desarrollar su tarea, un gerente necesita ciertas competencias. Básicamente, estas competencias son las habilidades requeridas en su trabajo; un claro entendimiento de lo que se supone que él debe realizar y lograr, y la habilidad para comunicarse con gentes y darles el liderazgo necesario para que el trabajo se realice.

Arte y Ciencia

La administración es un arte y una ciencia. La ciencia establece parámetros, proporciona enfoques y elimina las decisiones equivocadas, pero cuando todas las cifras son pensadas y tomadas en consideración, es la intuición, cualquiera que sea el nombre con que la llamemos, la que toma la decisión final. Es-

to es cierto tanto en los niveles altos como en los bajos.

El obtener hechos y cifras, además de que proporciona caminos cuantitativos, es esencial porque estudiándolos estimula el conocimiento que existe bajo la superficie de cada persona y lo conduce para que ayude en la toma de la decisión final. Si no se utilizan métodos lógicos, confiar únicamente en la intuición es actuar al azar, jugar a la simple suerte, y éste no es el rol de un gerente capaz; el gerente puede y debe aceptar riesgos calculados, pero no ser un jugador absoluto. ¿Quién desearía acompañar a un chofer que maneja por simple intuición y sin la habilidad requerida para manejar?

Las competencias que todo gerente debe adquirir son, la habilidad para manejar las funciones de administración y para tratar con eficiencia a la gente para lograr que las tareas se realicen eficientemente. La referencia anterior de funciones no son cosas tales como comercialización, finanzas, producción, etc. Estas son las funciones de la organización, diferentes por completo a las funciones de la administración. Desafortunadamente, con mucha frecuencia la gente usa diferentes nombres para describir las funciones administrativas, las cuales son las siguientes: planeación, organización, dirección y control.

La administración es una actividad. Existen ideas administrativas comunes a todo trabajo administrativo. La experiencia en un campo de actividad puede ser útil a una persona que está en ese campo y puede hacerla un gerente mejor que aquella persona que carece de experiencia en ese campo; sin embargo, eso no indica que tiene la capacidad para operar en una posición más elevada. Un gerente altamente capaz disponible en el exterior de la empresa es a menudo un activo sumamente importante para toda organización.

Folklore y Realidad

Existe mucho folklore acerca de la administración que no siempre se apega a la realidad, como por ejemplo el mito de que la gráfica de organización muestra la forma en que trabaja la empresa. Aun cuando tal gráfica debe ser diseñada para que muestre la pintura amplia y las líneas generales de autoridad, no muestra, y no puede mostrar, la piel y la sangre de una organización en acción.

Otro mito: que las diversas y variadas herramientas de la administración son su propia sustancia; que el utilizar cualquiera de esas herramientas, sea el

análisis del trabajo, el enriquecimiento del trabajo; la tecnología de sistemas, etc., hace que aquél que las utiliza sea un buen gerente. Desde luego, son herramientas necesarias, pero no convierten a una persona en un buen gerente, como tampoco una buena sierra y un buen martillo hacen del que las utiliza un buen fabricante de muebles. Las herramientas administrativas van después de la esencia de la administración —la planeación para alcanzar objetivos; las decisiones sobre lo que debe hacerse; el trabajar con gentes para coordinar y lograr los resultados. Las herramientas son utilizadas cuando se ha entendido claramente la substancia, y entonces si ayudan para atacar mejor los problemas y deben mejorar la producción de la organización. Es decir, la pregunta ¿Qué es lo que estamos intentando hacer? debe ser planteada antes de la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo?

Otro mito es el criterio común de que aquella persona con mucho "empuje" y motivación y siempre en actividad, tiene los atributos necesarios para ser un gerente excelente; en el mejor de los casos, tales características son de un individuo que desparrama el caos y el desorden, en vez de proporcionar un buen liderazgo. Tales gerentes a menudo se sienten comandantes en tiempo de guerra conduciendo sus tropas hacia la victoria en una lucha para salvar a la

patria. No reconocen que todos los empleados no están motivados en la misma forma en que ellos lo están; que nosotros no somos hermanos bajo la piel. Sus estilos son a menudo contemplados como los de un maniaco con gran empuje, cuyas percepciones acerca de la realidad están fuera de línea con los puntos de vista de aquellos que están esclavizados a él. No, la mayoría de los gerentes viven vidas más normales, y generalmente toman vacaciones.

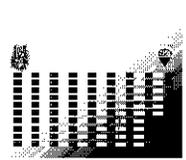
El profesor Henry Mintzberg de la Universidad Mc Gill señala en su libro "The Nature of Managerial Work" (New York Harper and Row, 1973) un número de mitos adicionales acerca de la administración. Establece que, una primera ficción, es aquella que pregona que el gerente es un planeador reflexivo y sistemático. Dice que, en realidad, la evidencia es que los gerentes trabajan a un paso rudo, pero sus actividades son generalmente breves, variadas y discontinuadas. Tienden a preferir la acción y no el pensamiento.

Otro mito perpetuado con frecuencia en muchos libros de texto es el que establece que el gerente no tiene deberes regulares a ejecutar. Mintzberg señala que existen muchos deberes regulares, con frecuencia de una naturaleza ritualista, y cita ejemplos: el gerente de ventas o el presidente pueden en forma

regular visitar clientes importantes. Un deber clave es reunir información y colocarla en la corriente del pensamiento de la organización. Con frecuencia un gerente de alto nivel escucha noticias y comentarios que otros a niveles inferiores nunca escuchan. Esta información puede ser muy útil a la organización.

Una tercera pieza de folklore es que un gerente de alto nivel requiere información totalmente organizada. Se hace mucho énfasis en desarrollar herramientas de administración de grandiosas proporciones para los "Sistemas de Información Administrativa". Un gerente podría mirar esos sistemas desde la cima de la jerarquía del trabajo y decir "sí" o "no", al igual que un emperador Romano subiendo o bajando el dedo índice a un gladiador después de una pelea. Mintzberg señala que este mito no es verdadero; la mayoría de los gerentes prefieren juntas y llamadas telefónicas a gruesas tipografías de información de computadora. Existe un tiempo para esos estudios sistemáticos, pero los gerentes no se adhieren a ellos como la principal o única fuente de información y conocimiento de lo que está sucediendo.

Un mito final listado por Mintzberg es el que la administración se está convirtiendo rápidamente en una ciencia y en una profesión. Agrega que los



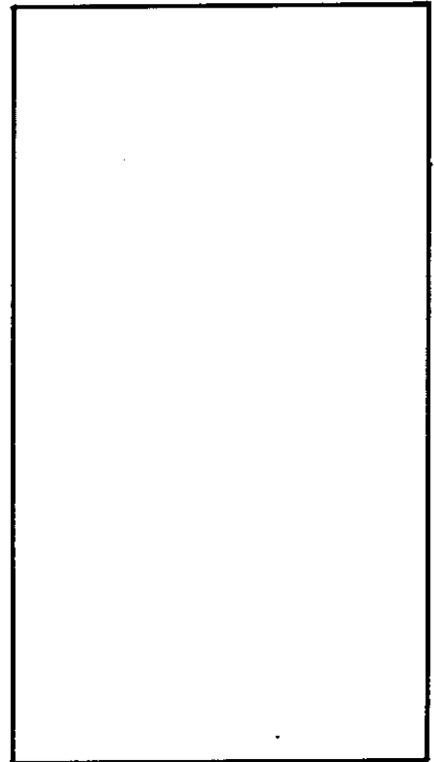
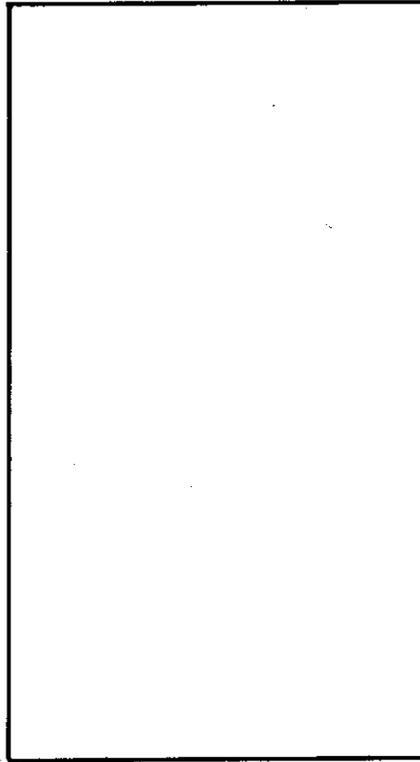
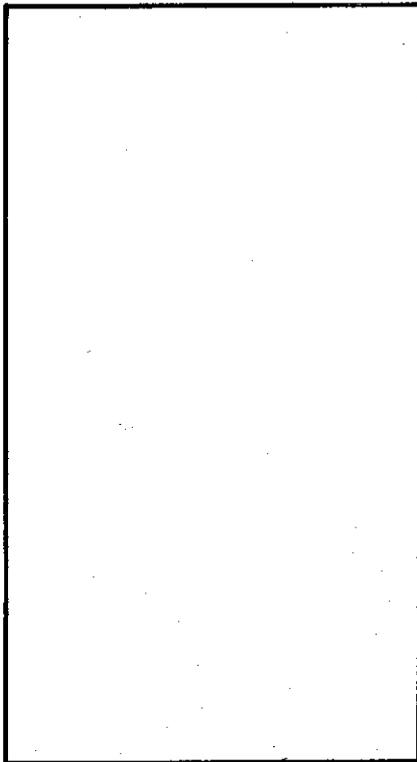
programas de los gerentes, que consisten en programar tiempos, procesar información, tomar decisiones, y otras actividades, están encerrados profundamente dentro de sus cerebros. El juicio y la intuición juegan un papel importante.

Tales mitos y realidades las hemos citado no para desanimar a la gente de que aprenda administración, sino (1º) para elimi-

nar el falso folklore acerca de lo que es un gerente, (2º) para evitar que la gente aprenda únicamente herramientas y habilidades y piense que eso es Administración, y (3º) para dar alguna claridad al hecho de que un buen gerente no es una computadora viviente que puede ser programado con herramientas y con habilidades, sino un hábil ser humano que trabaja la exactamente suficiente estructura

dentro de una situación para lograr que las tareas se realicen eficientemente.

Si lo anterior es comprendido, entonces lo que una persona tiene que hacer es recordar qué experiencias de la vida lo pueden ayudar a imaginar y a aprender una variedad de conocimientos y de habilidades que lo pueden asistir en su tarea.

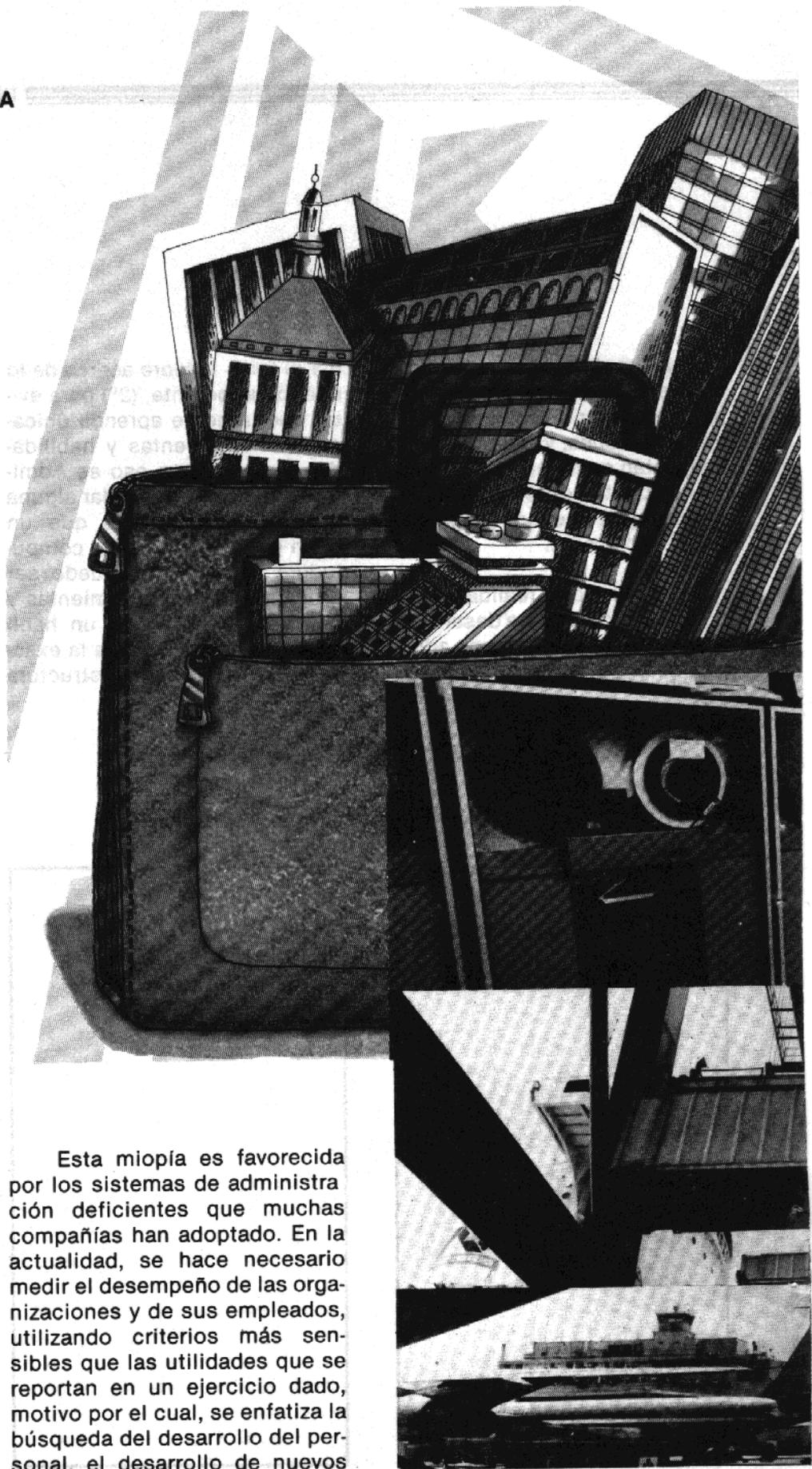


lamiento de una situación para
lograr que las tareas se realicen
eficientemente.

Si lo anterior es comprendi-
do, entonces lo que una persona
tiene que hacer es recordar que
las experiencias de la vida le
pueden ayudar a imaginar y a
estudiar una variedad de con-
diciones y responsabilidades que
le pueden asistir en su tarea.

La planeación efectiva de las
empresas depende del desarrollo
de una planeación estratégica, y
sin embargo, existe la suficiente
evidencia de que las estrategias
planeadas es algo que la gerencia
tiende a ignorar con frecuencia
y sólo ante la presencia de crisis
se llegan a considerar necesarias.

A menudo, las demandas
de los problemas cotidianos
distráen demasiado a la gerencia,
dejándole poco tiempo para
pensar en el crecimiento futuro
y la rentabilidad de los negocios,
produciéndose un desplazamiento
de la planeación por lo rutinario,
en donde lo urgente es prioritario
sobre lo importante.



Esta miopía es favorecida
por los sistemas de administra-
ción deficientes que muchas
compañías han adoptado. En la
actualidad, se hace necesario
medir el desempeño de las orga-
nizaciones y de sus empleados,
utilizando criterios más sen-
sibles que las utilidades que se
reportan en un ejercicio dado,
motivo por el cual, se enfatiza la
búsqueda del desarrollo del per-
sonal, el desarrollo de nuevos