



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

ADMINISTRADOR DE LA ALTA GERENCIA



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

EL ROL QUE SE ESPERA DEL ADMINISTRADOR DE LA ALTA GERENCIA

“

Caer está permitido. ¡Levantarse es obligatorio!
- Proverbio ruso

”

ANTE ESTA REALIDAD MINTZBERG NOS PLANTEA LAS FANTASÍAS Y REALIDADES DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO, HACIENDO UN PARALELO ENTRE LO QUE SE CREÍA Y LA REALIDAD OBSERVADA EN SU EXPERIMENTO. A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LO QUE HENRY MINTZBERG DENOMINÓ FANTASÍAS Y HECHOS.

Palabras clave: roles, planeación, estrategia, habilidades y gerencia.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales en las que operan las organizaciones, exige de la gerencia un conjunto de conductas que les permita reaccionar de manera efectiva ante la presencia tanto de factores internos en la organización como de factores exógenos. De la forma como la gerencia reaccione ante la presencia de estos factores y de la disposición de la organización para acomodarse y reaccionar de manera oportuna, depende la posición competitiva de la organización en el sector en el que desarrolla su objeto social.

Las capacidades y conocimientos de la gerencia se hacen indispensables para poder visualizar el futuro de la organización, establecer acciones sistemáticas enmarcadas en políticas éticas y de responsabilidad social que permitan alcanzar los objetivos propuestos, esto se ha convertido en el gran reto de la administración.



LOS ROLES DE DIRECCIÓN SEGÚN MINTZBERG

Henry Mintzberg a través de un ejercicio de observación directa con gerentes, determina que más que la aplicación del proceso administrativo planear, organizar, dirigir y controlar, el gerente ocupa la mayor parte de su tiempo desarrollando otras actividades, algunas de corta duración que ponen en evidencia sus capacidades interpersonales, comunicativas y de gestión tanto al interior de la organización como fuera de ella.

Ante esta realidad Mintzberg nos plantea las fantasías y realidades del trabajo administrativo, haciendo un paralelo entre lo que se creía y la realidad observada en su experimento. A continuación se presenta una breve descripción de lo que Henry

Mintzberg denominó fantasías y hechos.

Fantasía: el administrador es alguien que es sistemático y reflexivo hacedor de planes...

Hecho: Estudio tras estudio ha demostrado que el administrador trabaja a un ritmo muy riguroso, que sus actividades se caracterizan por ser breves, variadas y discontinuas y que todo administrador está decididamente orientado a la acción y no siente gusto por actividades reflexivas...

Fantasía: el administrador eficaz no tiene obligaciones regulares que desempeñar...

Hecho: además de manejar excepciones, el trabajo administrativo implica desempeñar cierto número de obligaciones regulares, que incluyen ritos y ceremonias, negociaciones y el procesamiento de información útil para relacionar la organización con su medio...

Fantasía: el administrador general precisa la información de conjunto, el tipo de información que suele proveer un sistema formal de información administrativa...

Hecho: los administradores decididamente se inclinan por las comunicaciones verbales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones. (Carácter informal). El énfasis administrativo en los medio verbales hace destacar dos puntos centrales:

Primero: la información verbal se encuentra almacenada en el cerebro de cada persona, no en los computadores si no en las cabezas de los administradores. Segundo: el empleo extendido de los medios verbales por parte del administrador nos ayuda a comprender por qué les disgusta delegar funciones...

Fantasía: La administración es, o por lo menos está en vías de convertirse en una ciencia y una profesión...

Hecho: los programas de los administradores, organizar el tiempo, procesar información, tomar decisiones, etc., permanecen encerrados en la caja fuerte de sus cerebros!...

1. MINTZBERG, Henry. y QUINN James Brian. El proceso Estratégico conceptos, contextos y casos. México: Pearson, 1997, p. 35 - 39.



Ante este análisis de fantasías y hechos, Mintzberg nos presenta una descripción detallada de lo que podríamos identificar como las labores administrativas. Para esta descripción de labores, el autor se centra en las funciones como un conjunto de comportamientos organizados que se identifican en los diferentes puestos.

FUNCIONES INTERPERSONALES

En este campo podemos observar la importancia de saberse relacionar con los individuos, de presentarse como un verdadero líder, de representar y enlazar su organización con el entorno. Tres son las funciones del administrador que emanan directamente de su autoridad formal e implican la capacidad del gerente para interactuar con los individuos. A propósito de las funciones interpersonales Henry Mintzberg nos dice:

1. En primer plano está la función de ser cabeza y guía. Gracias a su situación de jefe de una unidad organizacional, todo administrador debe desempeñar algunas labores de naturaleza ceremonial. Las obligaciones que implican funciones interpersonales son algunas veces rutinarias y pueden dar lugar a escasa comunicación seria y a una toma de decisiones poco relevante.

Sin embargo, son obligaciones fundamentales para el funcionamiento de una organización y no pueden ser soslayadas por el administrador.

2. Debido a que está a cargo de una unidad organizacional, el administrador es responsable del trabajo de quienes integran tal unidad. Sus acciones en este sentido constituyen su función de líder.

3. Función de enlace, en la cual el administrador logra contactos fuera de su cadena vertical de mando².



2. Ibíd., p. 40.

FIGURA 1. LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR. TOMADO DE MINTZBERG, HENRY Y QUINN JAMES BRIAN. EL PROCESO ESTRATÉGICO CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS



Fuente: México: Pearson, 1997, p. 35.

FUNCIONES DE INFORMACIÓN

Los gerentes al ser los encargados de mantener contactos tanto dentro de la organización como fuera de ella, se presentan como los centros nerviosos de sus empresas. Esto implica una gran cantidad de conocimientos que faciliten la interacción. El gerente es la persona que, en condiciones normales, posee más saberes que el resto de los empleados en la organización, generando unas fuertes bases de datos. Dentro de estas funciones de información identificamos tres aspectos fundamentales que describen la actividad administrativa. Mintzberg nos presenta estos aspectos de la siguiente manera:

4. En su calidad de monitor, el administrador continuamente revisa el entorno a la caza de información, interroga a sus contactos de enlace y subordinados, al mismo tiempo recibe información no solicitada, gran porcentaje de ella como resultado de la red de contactos personales que ha generado...
5. Los administradores deben compartir y distribuir gran parte de esta información. La información recogida de los contactos personales externos podría necesitarse dentro de la unidad organizacional, en su función de diseminadores, los administradores transmiten parte de su información privilegiada de forma directa a sus subordinados, quienes de otra manera, no tendrían acceso a ella...
6. En su función de interlocutor, los administradores envían parte de su información a gente fuera de sus unidades³.

FUNCIONES DE DECISIÓN

Los responsables de la toma de decisiones en las organizaciones son los gerentes, decisiones que deben ser tomadas con base en la información disponible.

En este sentido la información deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en un medio básico que facilita la toma de decisiones. Los gerentes reconocidos dentro de la organización formal como la principal autoridad, son los encargados de introducir en el sistema, nuevos y significativos cambios que permitan una mejor posición de la organización.

Los gerentes como centros nerviosos que poseen información amplia y suficiente y al ser los responsables de introducir cambios en las empresas, son los llamados a determinar el curso de acción en las organizaciones, definiendo políticas y estrategias que garanticen su sostenibilidad.

En este aspecto Henry Mintzberg nos presenta cuatro funciones que describen al administrador como el encargado de tomar decisiones:

7. Como emprendedor el administrador persigue el mejoramiento de su unidad adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. En la función de monitor el presidente está siempre alerta y receptivo a las nuevas ideas. Cuando aparece una útil y de posible aplicación, tratará de concebir un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar directamente o delegar su supervisión a un empleado (tal vez con el acuerdo de que la propuesta final deberá contar con la aprobación del administrador).
8. En tanto que la función de emprendedor revela al administrador como un precursor voluntario del cambio, la función de manejador de conflictos lo presenta como alguien que responde involuntariamente a las presiones. Aquí el cambio está más allá del control del administrador. No es muy previsible: una huelga se avecina, uno de los principales clientes está en bancarrota, o un proveedor no ha renovado su contrato.

3. Ibíd., p. 42.

9. La tercera función de decisión es la de asignador de recursos. En el administrador recae la responsabilidad de decidir a quién tocará lo que se vaya a obtener para su unidad organizacional. Tal vez el recurso más importante que un administrador asigna es su propio tiempo. Tener acceso al administrador implica tocar el centro nervioso de la unidad, así como su centro de decisiones. El administrador asimismo tiene la obligación de diseñar la estructura de su unidad, ese patrón de relaciones formales que determina como es que se dividirá y coordinará el trabajo.

A ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA AL PRESENTARSE COMO UN PROCESO HOLÍSTICO E INTEGRADOR DE TODAS LAS ÁREAS EN LA ORGANIZACIÓN, RELACIONA DE MANERA ARMÓNICA LOS DIFERENTES PROCESOS ADELANTADOS EN LOS DEPARTAMENTOS FUNCIONALES DE LA EMPRESA: MERCADEO Y VENTAS, FINANZAS Y CONTABILIDAD, OPERACIONES, TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN, COMPRAS, LOGÍSTICA, RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD.

Además, en su función de asignado de recursos, el administrador ha de autorizar toda decisión importante de su unidad antes que se lleve a la acción. Mediante la conservación de este poder, el administrador asegura la interrelación de las decisiones; todo deberá pasar por un mismo cerebro. La fragmentación de este poder favorecería una toma de decisiones discontinua y una estrategia desarticulada.

10. La última función de decisión es la negociación. Los estudios sobre el trabajo administrativo en todos los niveles indican que los administradores invierten una cantidad de tiempo considerable en negociaciones: al presidente del club de fútbol se le cita para negociar el contrato del nuevo jugador estrella; el presidente de la corporación dirige al contingente de su compañía en la negociación de una nueva emisión

de acciones; el capataz se encarga de resolver un conflicto surgido con el encargado de la tienda. Como lo afirma Leonard Sayles, las negociaciones son un "modo de vida" para el administrador sofisticado⁴.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el desarrollo de este tema se comprenderá el término de administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica.

La planeación estratégica surge como un concepto administrativo a comienzos de la década de 1950 adquiriendo mayor fuerza en la segunda mitad de los años 60 y en la primera mitad de los 70. En los albores de la planeación estratégica se llegó a creer que era la solución a todos los problemas que presentaba la administración en las empresas, generando una gran expectativa en el mundo de las corporaciones.

4. Ibíd. p. 42 - 43.



Más tarde hacia 1980 el modelo de planeación estratégica comienza un proceso de pérdida sistemática de credibilidad, debido al creciente fracaso de los rendimientos en las empresas que adoptaron el modelo pero superada esta etapa en la planeación estratégica, y entrada la década de los 90, resurge para quedarse como una de las tendencias actuales más utilizada y de mayores aceptación corporativa.

Hoy utilizamos el concepto de administración estratégica para definir el arte, la técnica y la ciencia, que facilita en las organizaciones la formulación, implementación y evaluación de decisiones multifuncionales que le permiten alcanzar los objetivos propuestos.

La administración estratégica al presentarse como un proceso holístico e integrador de todas las áreas en la organización, relaciona de manera armónica los diferentes procesos adelantados en los departamentos funcionales de la empresa: mercadeo y ventas, finanzas y contabilidad, operaciones, tecnología y comunicación, compras, logística, recursos humanos y calidad

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de las etapas de la planeación estratégica podemos identificar tres procesos básicos: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

En el proceso de formulación de la estrategia, la organización identifica elementos como la visión y la misión de la empresa, detecta las amenazas y las oportunidades del ambiente, determina las fortalezas y las debilidades al interior de la organización y establece sus objetivos en el largo plazo, generando los cursos de acción alternativos e identificando la estrategia particular que habrá de seguir la empresa. Algunos de los aspectos que debe contemplar la formulación de la estrategia, están en definir: los nuevos negocios que emprenderá la organización, las unidades estratégicas de negocios que definitivamente abandona, la asignación estratégica de recursos, la adopción de estrategias de diversificación, de integración, intensivas y otras como: las asociaciones, reducciones, desposeimientos y liquidación.

La implementación de la estrategia. En esta etapa, las organizaciones establecen objetivos en el corto y mediano plazo, formulan políticas, asignan los recursos y direccionan a los empleados para que contribuyan de manera efectiva en el logro de los objetivos. La implementación de la estrategia nos lleva a desarrollar una cultura de compromiso de los empleados con la empresa, establece la estructura organizacional más adecuada, orienta los esfuerzos de las áreas funcionales de la organización y vincula la remuneración y los estímulos al logro de objetivos empresariales.



Esta etapa se considera la etapa práctica de la planeación estratégica y se influye en los empleados de todos los niveles para que contribuyan al desarrollo de la estrategia. La planeación estratégica a menudo se queda en la primera etapa de formulación; el éxito de la implementación depende de la capacidad de la gerencia para motivar.

En esta etapa final de la evaluación de la estrategia, los gerentes logran establecer cuáles de las estrategias o cursos de acción no están funcionando de acuerdo con el plan y los estándares establecidos, la posibilidad de reajustar, modificar y cambiar la estrategia está siempre presente en el proceso de administración estratégica, ya que los factores tanto internos como externos de la organización son dinámicos y fácilmente permeables. Actividades principales en la evaluación de la estrategia:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales
- Medir el desempeño y
- Realizar acciones correctivas.

Al respecto de la evaluación de la estrategia, David Fred nos dice: “La importancia de la evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer”⁵.

5. FRED, R. David. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2008, p. 5.

HABILIDADES GERENCIALES

LAS HABILIDADES GERENCIALES, EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la actualidad, la literatura sobre administración ha estudiado las relaciones humanas por separado del proceso administrativo, generando de esta manera una brecha y restando importancia a la necesidad de soportar el proceso administrativo en la interacción de los individuos.

En la práctica empresarial, las relaciones humanas constituyen el eje central de la teoría administrativa, el proceso administrativo se presenta como un enfoque funcional en que intervienen: proceso, procedimientos e individuos motivados, las teorías gerenciales se transforman para dar paso a las teorías sobre liderazgo.

Al respecto de las habilidades y responsabilidades básicas para la dirección, Soria Murillo, en su texto Relaciones humanas, manifiesta:



“

¿Qué se necesita para ser un buen administrador? Básicamente contar con ciertas habilidades relacionadas con la ejecución eficiente del proceso administrativo, así como actitudes y motivaciones positivas hacia la sociedad, que comprometan al administrador a tratar de lograr el bienestar de la comunidad a través de su trabajo. En la literatura administrativa se ha reconocido ampliamente que para efectuar con éxito la función gerencial son necesarias tres clases de habilidades, a saber: 1) habilidad técnica, 2) habilidad administrativa, y 3) habilidad humana. En cambio, dicha literatura no se ha interesado por explorar los atributos éticos para llegar a ser un administrador socialmente orientado⁶.

”

Habilidad técnica. Los gerentes en cualquier nivel de la organización deben contar con la habilidad técnica que les permita poner en práctica todo el conocimiento y las competencias necesarias para usar métodos, técnicas y equipos, para la realización de tareas específicas en la organización. Al determinar funciones en la organización y definir responsabilidades, el gerente tiene la obligación de supervisar que las actividades se estén cumpliendo de acuerdo con los planes establecidos y los objetivos propuestos. Es de anotar que esta habilidad en particular se hace más indispensable en los niveles directivos más bajos de la organización.

6. SORIA, Víctor. Relaciones Humanas. México: Limusa, 2004, p. 45.





Habilidad administrativa. Este tipo de habilidades está centrado en la necesidad de planear, organizar, direccionar y controlar la organización, cuando el gerente se encuentra en los más altos niveles jerárquicos de la organización esta habilidad adquiere relevante importancia. El gerente competente debe ver la organización como un todo, es decir, como un sistema abierto en el que intervienen los procesos, las funciones, las áreas, los recursos y el ser humano. Estos, a su vez, interaccionan en un entorno para alcanzar los objetivos propuestos.

Habilidad humana. Los gerentes en la práctica administrativa y la literatura sobre administración, han prestado una esmerada atención a las habilidades técnicas y a las habilidades administrativas, dejando de lado las habilidades humanas, estas al parecer se presentan como las habilidades más difíciles de comprender y de poner en práctica. Con frecuencia escuchamos a los administradores opinando sobre la importancia de los individuos cuando se quieren alcanzar los objetivos organizacionales, se cuestionan la falta de cooperación y se relaciona con los niveles de productividad, generando un vínculo directamente proporcional, en el que interviene la calidad.

A propósito de la habilidad humana, Soria nos dice:

“

En vista de que es más fácil trabajar con máquinas y objetos inanimados muchos ejecutivos inconscientemente se olvidan de la importancia de las relaciones humanas. Muchos de ellos quisieran reducirlas a un puñado de reglas fáciles de aprender y aplicar, sin embargo, nada es tan difícil como el crear las condiciones de seguridad, motivación y desarrollo para el personal de la firma⁷.

”

7. Ibíd., p. 45



BIBLIOGRAFÍA

[LIDERAZGO Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO] II FRED, R. David. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2008, p. 5.

MINTZBERG, Henry y QUINN James Brian. El Proceso Estratégico conceptos, contextos y casos. México: Pearson, 1997, p. 35 – 39.

SORIA, Víctor. Relaciones Humanas. México: Limusa, 2004, p. 45.



