

FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS ROLES DEL ADMINISTRADOR.

El modelo que presenta Mintzberg en sus libros, y que nosotros pretendemos que se entienda aquí, procura integrar lo que ya sabemos que hacen los gerentes en el entorno de círculos concéntricos. En el centro se encuentra la persona en la función, el entorno de la función (marco de la función) y su agenda; los rodean los roles que desempeñan los gerentes en tres niveles: la gerencia a través de la información, la gerencia a través de la gente y la gerencia mediante la acción, cada una llevada a cabo dentro y fuera de la unidad.

En un enfoque distinto del funcional, Henry Mintzberg trata de responder a la pregunta qué hacían los directivos en la práctica. Para obtener la respuesta estudió a 5 directores generales en su vida laboral, identificando los distintos comportamientos que efectuaban al realizar su trabajo.

De sus resultados se desprende que el trabajo de los directivos tiene unas características muy peculiares, pero que, a la vez, los diferentes puestos directivos son muy parecidos. El director general de una empresa, al igual que el encargado de un taller o un funcionario público, desempeñan en su trabajo diez tipos de roles diferentes relacionados con el mantenimiento de relaciones personales, la recogida y transmisión de información y la toma de decisiones.

Ahora bien, ¿qué es lo que diferencia el trabajo que hacen los directivos del de otras personas? En general, podemos decir:

1. Se trata de una tarea poco definida; no les obliga a realizar una gran cantidad de trabajo a un ritmo agotador.
2. Sus tareas son sumamente variadas, de corta duración, por lo general, y muy fragmentadas, sometidas a interrupciones constantes.
3. Los directivos, según Mintzberg, prefieren tareas que supongan acción, no rutinarias.
4. Su trabajo consiste en la realización de contactos verbales (a través del teléfono, reuniones formales e informales y las giras de observación) y escritos (a los que dan menos importancia).

Definición de rol

Rol en sociología se refiere al conjunto de funciones, normas, comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se esperan de una persona (actor social) cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus social adquirido o atribuido.

En pocas palabras el rol es el papel desempeñado por las personas en la sociedad.

Roles Administrativos

Existe en el mundo de la teoría administrativa la discusión sobre qué es un administrador, qué es un líder, qué es un gerente; si todos equivalen a lo mismo o si existen diferencias, haremos algunas precisiones antes de ocuparnos de las labores de un administrador.

A fines década de los años 60, Henry Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores cinco principales funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador.

Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los administradores que estudió se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades de estos administradores duraban menos de nueve minutos. Pero, además de estos hallazgos, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que hacen los administradores con bases en verdaderos administradores en sus trabajos.

Mintzberg llegó a conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

Funciones administrativas y operativas de una empresa.

Muchas de las funciones administrativas y operativas de una empresa están bajo la responsabilidad directa del gerente. De tal forma que debe de cuidar que cada uno de sus subordinados cumpla con las normas establecidas en la empresa y supervisadas por el mismo.

Entre algunas de las funciones del administrador están:

- Plantear de manera clara y correcta los objetivos
- Hacer que se cumplan las normas y políticas de la empresa
- Estar directamente relacionado con sus empleados
- Tratar de satisfacer las necesidades más elementales de cada uno de los obreros
- Obtener con cada jornada de trabajo la mayor producción posible
- Cuidar la comunicación que fluye dentro de la empresa
- Elaborar planes de trabajo que no rompan los ya establecidos
- Proporcionar un ambiente de trabajo agradable a sus empleados.

4.4.1 Roles Interpersonales:

Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

CUADRO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ROLES DEL ADMINISTRADOR



Funciones y Características de los Roles del Administrador.

Las funciones del administrador varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizativa.

Ser responsable de los resultados tiene como consecuencias que el trabajo del administrador deba desarrollarse dentro de dos dimensiones básicas.

La eficiencia: es el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se le asignan al administrador, mientras que la eficacia es el logro real en comparación con los resultados planeados.

La realidad es que los principios y técnicas administrativas modernas deben aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados, por lo que todo administrador le corresponde contribuir, valiéndose de sus conocimientos profesionales, a que el organismo en que presta sus servicios, público o privado, lucrativo o no, alcance sus metas en forma eficiente, mediante estructuración y coordinación adecuadas de los recursos disponibles.

ROLES DEL ADMINISTRADOR

Henry Mintzberg, uno de los pioneros en el análisis de las tareas de los administradores/gerentes, recurre al término rol, al que se entiende como "un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado".

En un estudio realizado sobre cinco administradores generales, utilizando la observación directa y llevando un registro de las actividades diarias de los mismos, fundamentalmente a partir de una pregunta básica:

- Mintzberg infirió que los administradores desempeñan diez (10) roles, los cuales pueden ser agrupados en tres categorías básicas
- Los correspondientes a las relaciones interpersonales (roles interpersonales) que abarca a su vez tres roles (figura directiva o cabeza visible, líder, y, enlace)
- Los que tratan principalmente con la transmisión de información (roles informativos), también en número de tres (monitor, difusor y portavoz),
- Y los esencialmente dedicados a la toma de decisión (roles de decisión), que son cuatro (emprendedor, piloto de tormentas, asignado de recursos, y negociador).

Roles interpersonales

Son aquellos que suponen relaciones entre personas. En sus roles emblemáticos, de líder y de enlace los administradores se relacionan directamente con otras personas.

Rol Emblemático. El administrador representa a la organización en celebraciones de tipo ceremonial y simbólico. Aunque aparentemente los deberes emblemáticos podrían carecer de importancia, se espera de los administradores que los asuman, por que simbolizan el interés de la dirección en los empleados, los clientes y la comunidad.

Rol de Líder. Implica la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades de los subordinados a fin de que se cumplan las metas organizacionales. Algunos aspectos del papel del liderazgo tienen que ver con la integración del personal: contratación, ascenso y despido. Otros suponen incentivar a los subordinados para que satisfagan las necesidades de la organización. Otros más se relacionan con la proyección de una visión con la que los empleados puedan identificarse.

Rol de Enlace. Se refiere al trato de los administradores con personas fuera de la organización. El administrador busca apoyo de personas que pueden influir en el éxito de la organización.

Roles de toma de decisiones

Los administradores usan la información que reciben para decidir cuando y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones. Los roles de toma de decisiones son quizá los más importantes entre las tres clases de roles.

Rol Emprendedor. Implica diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto empresa o negocio. El rol del emprendedor también puede desempeñarse en una organización ya existente cuando ésta lo promueve. Este caso se conoce como actividad de intraemprendedores.

Rol de Manejo de dificultades. Los administradores desempeñan este rol cuando enfrentan problemas y cambios más allá de su inmediato control. A veces surgen dificultades a causa de que un administrador ineficaz ignora una situación hasta que ésta se convierte en crisis.

Rol de asignación de recursos. Supone elegir entre demandas rivales de dinero, equipo, personal, tiempo del administrador y otros recursos organizacionales.

Rol de negociador. Se relaciona estrechamente con el de asignación de recursos. Los administradores se reúnen con individuos o grupos para discutir sus

diferencias llegar a un acuerdo. Las negociaciones forman parte integral de la labor de un administrador.

Roles informativos

Los administradores eficaces forman redes de contactos, los muchos contactos que realizan al desempeñar sus papeles emblemáticos y de enlace ofrecen acceso a los administradores a información importante. En razón de estos contactos, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones. Tres papeles - de vigilancia, de propagador y de vocero - comprenden los aspectos de información de la labor administrativa.

Rol de Vigilancia. Implica buscar, recibir y seleccionar información. Dado que gran parte de la información recibida es oral (producto de chismes y rumores, así como de reuniones formales), los administradores deben verificarla y decidir si la emplean o no.

Rol del Propagador. El administrador comparte información con sus subordinados y otros miembros de la organización. Algunos administradores, transmiten información especial, o "privilegiada", a ciertos subordinados que de ordinario no tendrían acceso a ella y en cuya discreción pueden confiar.

Rol de Vocero. Dan a conocer información a otros, especialmente a personas ajenas a la organización, sobre la postura oficial de la compañía. Este papel es cada vez más importante, debido, al menos en parte, a la demanda de mayor información de la prensa y el público.

<http://www.cca.org.mx/>

Para esto, en la medida en que el directivo no está, ni hace en soledad su trabajo, debe desempeñar tres tipos de roles: interpersonales, informativos y decisionales.

| <i>Roles interpersonales</i> | <i>Roles informativos</i> | <i>Roles de decisión</i> |
|---|--|--|
| Ser la cabeza visible de la empresa y representarla adecuadamente | Conseguir la información interna y externa que su unidad necesita | Iniciar y estimular el cambio |
| Liderar a las personas alineándolas con la estrategia | Transmitir la información relevante a su equipo (comunicación descendente) | Resolver los imprevistos que van surgiendo |
| Servir de enlace con el exterior de su empresa, dpto., etc. | Expresar la opinión de su equipo (comunicación ascendente) | Distribuir recursos |

Preguntarse por la medida en que se desempeñan estos roles en la organización es un buen comienzo para mejorar como directivo.