



Biblioteca Virtual

EL TRABAJO DEL GERENTE : LEYENDA Y REALIDAD

Referencia : GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN COMPETITIVA Por: Lic. María Reynafarje de Fasce

Los gerentes están muy lejos de ser los personajes disciplinados , casi Olímpicos , enterados de todo a través de "Sistemas Científicos de información sobre administración " , que se describen en algunos libros de texto y en algunas idealizaciones sobre Gerencia . Por el contrario , dice el profesor Mintzberg . Estudios recientes muestran a los gerentes metidos hasta la cintura en los detalles de las operaciones diarias , reuniendo su propia información ad hoc , tomando rápidas y a veces precipitadas decisiones. Si desean mejorar de manera apreciable el desempeño , concluye , tendrán que abandonar la leyenda Ilusoria y reconocer los muchos y complejos papeles que en realidad desempeñan.

El profesor Mintzberg enseña administración en la Universidad McGill de Montreal .Canadá . El presente artículo ha sido tomado de la revista Harvard Bussiness Review . Parte del material fue extractado de su libro The Nature of Managerial Work. (La Naturaleza del trabajo del gerente), publicado por Harper & Rew.

Si le pregunta a un gerente qué hace , lo mas probable es que le diga que planea , organiza , coordina y controla . El hecho es que estas cuatro palabras , que han dominado el vocabulario de la administración desde que el industrial Frances Henry Fayol la introdujera por primera vez en 1916 , nos dicen muy poco acerca de lo que realmente hacen los gerentes . En el mejor de los casos , indican algunos vagos objetivos que los gerentes tienen cuando trabajan.

El propósito que persigo con este artículo es simple : desarraigar las palabras de Fayol de la mente del lector y presentarle una descripción mas aceptable , y me parece que mas útil , del trabajo del gerente. Esta descripción es el resultado de los estudios y síntesis que realicé sobre la investigación disponible acerca de cómo han empleado su tiempo , varios gerentes en los Estados Unidos , Canadá, Suecia y la Gran Bretaña.

En algunos estudios los gerentes fueron intensamente observados , en otros , ellos mismos llevaron diarios detallados de sus actividades ; en unos cuantos se analizó su desempeño anterior . Se estudió a toda clase de personas en posiciones directivas : capataces , supervisores de planta , jefes de personal , gerentes de ventas , administradores de hospitales , presidentes de compañías y de naciones e incluso cabecillas de pandillas callejeras . Mi propio estudio de cinco directores ejecutivos estadounidenses se basó en la correspondencia que recibieron y en las relaciones verbales que cada uno estableció durante una semana de intensa observación.

Una síntesis de estos hallazgos nos da una interesante imagen , tan diferente al clásico punto de vista de Fayol como puede ser una pintura cubista de una renacentista . Mas concretamente descubrí que tres de los mayores mitos acerca del trabajo del gerente no resisten el menor análisis de los hechos,

¿ Un planificador reflexivo ?

Leyenda : El gerente es un reflexivo sistemático planificador . Las pruebas son abrumadoras , pero ninguna de ellas apoya esta declaración.

Realidad : Estudios tras estudios muestran que los gerentes trabajan con un ritmo inexorable , que sus actividades se caracterizan por la brevedad , variedad y discontinuidad , que están firmemente orientadas hacia la acción y que no les gustan las actividades reflexivas . Considérense estas pruebas :

- La mitad de las actividades desarrolladas por los cinco directores ejecutivos de mi estudio duraban menos de nueve minutos y solo el 10% excedían de una hora . El ritmo de trabajo de los altos ejecutivos como de los capataces era impecable . Los altos ejecutivos recibían una ininterrumpida corriente de visitantes y correspondencia desde el momento que llegaban a sus oficinas por la mañana hasta que se retiraban por la tarde . Las pausas para el café y el almuerzo estaban inevitablemente relacionadas con el trabajo y los siempre presentes subordinados parecían usurpar cualquier momento libre.
- Ningún estudio ha encontrado importantes pautas en la forma en que los gerentes distribuyen su

tiempo . Parecen saltar de un asiento a otro respondiendo continuamente a las necesidades del momento , a las presiones del trabajo , es este el planificador que describe el criterio clásico fácilmente. La realidad es que el trabajo del gerente no produce planificadores reflexivos : los gerentes responden a los estímulos , son individuos condicionados por su trabajo para que prefieran la acción inmediata a la retardada.

DEBERES

Leyenda : El gerente eficaz no tiene deberes regulares que cumplir. A los gerentes se les aconseja constantemente emplear mas tiempo en planear y delegar y menos tiempo en ver a los clientes y en ocuparse de negociaciones . Estas no son ,después de todo , las verdaderas tareas del gerente. Para usar la analogía popular , el buen gerente , como el buen director de orquesta , todo lo concierta cuidadosamente por adelantado , se sienta luego a gozar de los frutos de su labor y responde solo ocasionalmente a una impredecible excepción . Pero tampoco en este caso la placentera abstracción parece poder mantenerse en pie.

Realidad : Además de atender "excepciones" , el trabajo del gerente comprende la realización de cierto número de tareas regulares , incluidas las rituales y ceremoniales , las negociaciones y el procesamiento de información " blanda " (la que obtiene informalmente , extraoficialmente) que enlaza a la organización con su medio ambiente. Considérense algunas pruebas de los estudios de la investigación.

Un estudio sobre el trabajo que realizan presidentes de pequeñas compañías permitió constar que tales personas se ocupan de actividades rutinarias , porque no pueden permitirse la contratación de especialistas y su personal operativo es tan escaso que la ausencia de una persona suele requerir que el presidente actúe como sustituto.

Medio en serio y medio en broma , alguien describió al gerente como la persona que recibe a los visitantes para que todos los demás puedan realizar su trabajo . Al efectuar mi estudio , encontré que ciertos deberes ceremoniales - tales como atender a los dignatarios , visitantes , entregar regalos , presidir una cena - eran parte intrínseca del trabajo de cualquier director ejecutivo.

Estudios de la corriente de información de los gerentes sugieren que estos tienen un papel clave en la obtención de información externa "blanca" (gran parte de esta asequible a ellos solo por su jerarquía) y en la transmisión de la misma a sus subordinados.

¿Cómo obtiene información un gerente ?

Leyenda : El gerente de alta jerarquía necesita informaciones adicionales , que un sistema formal de información para la gerencia (hoy usualmente computarizado) prevé de manera mas eficiente hasta fecha relativamente reciente , la expresión sistema global de información proliferaba en la literatura en la literatura sobre Administración . De acuerdo con el punto de vista clásico que lo pintaba como a un individuo sentado en la cúspide de un sistema jerárquico regulado , el gerente de esa literatura tenía que recibir toda su información importante de un banco de datos.

Pero se ha hecho cada día mas evidente que los gerentes simplemente no utilizan con frecuencia esos requisitos sistematizados , computarizados ; el entusiasmo se ha desvanecido. La razón para ellos surge clara si se observa la forma en que los gerentes realmente procesan la información. Los gerentes tienen cinco medios a su disposición : documentos (incluidos los impresos de computadoras) , llamadas telefónicas , reuniones programadas e imprevistas y recorridos de observación.

Realidad : Los gerentes prefieren decididamente la comunicación verbal , es decir , las llamadas telefónicas , las reuniones . Las pruebas provienen de todos los estudios del trabajo de gerencia que se han realizado , considérense lo siguiente ;

- De acuerdo con los estudios británicos , los gerentes emplean un promedio del 66 al 80 por ciento de su tiempo en comunicaciones verbales . En mi estudio de cinco directores ejecutivos estadounidenses la cifra fue de 78%.
- Por otra parte , esos cinco directores ejecutivos consideraban la lectura y despacho de la correspondencia una carga

de la cual debía prescindirse.

- Un análisis de la correspondencia que reciben los ejecutivos revela un panorama interesante : solo el 13% era específica y de inmediata utilidad , y esto nos permite disponer de otra pieza del rompecabezas ; no es grande la porción de la correspondencia que suministra información vital y de actualidad , como por ejemplo lo que esté haciendo el competidor , el estado de ánimo de un Legislador del gobierno o el volumen de un auditorio (rating) del programa de TV de anoche. Sin embargo , esta es la información de guía a los gerentes , interrumpiendo sus reuniones y obligándolos a reprogramar sus días de trabajo.

Al parecer a los gerentes les agrada la información "blanda" , particularmente los chismes , los rumores y especulaciones. ¿Por qué ? por que son oportunos : los chismes de hoy pueden ser la verdad de mañana . El gerente que no recibe una llamada telefónica que le informe de que vieron a su cliente mas importante jugando golf con su principal competidor puede enterarse de una espectacular caída de las ventas al leer el siguiente informe trimestral de su compañía . Pero entonces será demasiado tarde.

El énfasis que pone el gerente en la comunicación verbal plantea dos cuestiones importantes :

En primer lugar , la información verbal es almacenada en el cerebro de las personas. Solo cuando las personas escriben esa información es posible guardarla en los archivos de la organización - ya sea un mueble metálico o una cinta magnética - y los gerentes evidentemente no escriben mucho de lo que escuchan. En consecuencia el banco de datos estratégicos de la compañía no está en la memoria de sus computadoras sino en la mente de sus gerentes.

En segundo lugar , el amplio uso que hace el gerente de los medios de comunicación verbal ayuda a explicar por qué se muestra renuente a delegar tareas . No es lo mismo entregarle a alguien una carpeta con antecedentes : puede llevarle tiempo " escobar en su memoria" para contarle a otra persona lo que sabe acerca de un tema determinado . Pero esto puede prolongarse demasiado y eso al gerente le es mas fácil la tarea por si mismo . Así el gerente se ve condenado por su propio sistema de información a un "dilema de delegación" ; hacer demasiadas cosas el mismo o a delegarlas a sus subordinados con instrucciones inadecuadas.

LO QUE EL GERENTE REALMENTE HACE

Podemos ver que el trabajo del gerente es enormemente complicado y difícil. Siempre está sobrecargado de obligaciones y , sin embargo no le resulta fácil delegar sus tareas. En consecuencia , se ve forzado a trabajar excesivamente y a realizar de manera superficial muchas tareas . Brevedad , fragmentación y comunicación verbal caracterizan su trabajo las que obstruyen los esfuerzos científicos para mejorarlo.

Hoy las precisiones del trabajo del gerente se agudizan . Mientras que antes solo necesitaban responder ante propietarios y directores , ahora encuentra que los subordinados con normas democráticas continuamente le reducen la libertad de dar órdenes sin explicaciones y un creciente número de influencias externas (grupos de consumidores , agencias gubernamentales etc.) , esperan recibir su atención. Y el gerente no tiene a quien recurrir en busca de ayuda . El primer paso para suministrarla es determinar cual es verdaderamente su trabajo.

Trataremos de ensamblar algunas piezas del rompecabezas.

Antes definí al gerente como una persona a cargo de una organización o de una de sus subunidades. Además de los altos funcionarios ejecutivos, esta definición comprende a los vice presidentes , obispos , capataces , entrenadores , primeros ministros ¿ es posible que todas estas personas tengan algo en común?. Indudablemente. Para comenzar con un importante punto , todas están investidas de autoridad formal sobre una unidad de organización . De la autoridad formal sobre una jerarquía que conduce a una serie de relaciones interpersonales y de esta proviene el acceso a la información .

Esta a su vez , permite al gerente tomar decisiones y elaborar estrategias para su unidad

El trabajo del gerente puede ser descrito en términos de varios "papeles" o de conjuntos orgánicos de comportamientos que se identifican con un puesto . En mi opinión . La autoridad formal origina tres papeles interpersonales , lo que a su vez da lugar a tres papeles informativos , estos dos grupos permiten al gerente desempeñar cuatro papeles de decisiones.

PAPELES INTERPERSONALES

Tres de los papeles del gerente surgen directamente de su autoridad formal e implican relaciones interpersonales básicas.

El primero es el papel de figura principal . En virtud de su posición como cabeza de unidad de organización todo

gerente debe desempeñar algunas tareas de naturaleza ceremonial . El presidente recibe a los dignatarios visitantes , el capataz asiste a una boda del operador de torno y el gerente de venta lleva a comer a un cliente importante.

El segundo papel de un gerente es el de líder , dado que es responsable del trabajo de la gente de su medio . Algunas de sus acciones implican liderazgo directo , por ejemplo en la mayoría de las organizaciones el gerente tiene normalmente a su cargo la responsabilidad de contratar y adiestrar a su personal . Además está el ejercicio indirecto el papel de líder. Todo gerente debe motivar y alentar a sus empleados , reconciliando de alguna manera sus necesidades individuales con los objetivos de la organización. La influencia del gerente se percibe mas claramente en su papel de líder. La autoridad formal lo ha investido de gran poder potencial : el liderazgo determina en gran medida que cantidad de ese poder debe ejercerse.

Finalmente , en el papel de enlace el gerente establece contactos fuera de su línea vertical de mando. Prácticamente todos los estudios realizados sobre el trabajo de los gerentes han comprobado que estos emplean tanto tiempo con colegas y otras personas ajenas a sus unidades como con sus propios subordinados y por sorprendente que pueda parecer , están muy poco tiempo con sus superiores.

Por ejemplo . un estudio realizado por Rosemarie Stewart de 160 gerentes de mediana alta jerarquía reveló que empleaban 47por ciento de su tiempo con colegas , 41 por ciento con personas ajenas a su unidad y solo 12 por ciento con sus superiores . Otros estudios muestran una distribución similar de tiempo. La razón para establecer esos contactos eran principalmente , obtener información. En efecto el papel de enlace sirve para elaborar el propio sistema de información externa del gerente: informal , privado , verbal , pero de cualquier forma efectivo.

En virtud de esos contactos interpersonales , tanto con sus subordinados como con su red de contactos , el gerente se convierte en el centro nervioso de la unidad a su cargo dentro de la organización . Puede ser que no en todo , pero generalmente mucho mas que cualquiera de sus empleados.

PAPELES INFORMATIVOS

En su condición de líder , el gerente tiene acceso formal y expedito a todos los integrantes de su personal . Por lo tanto es natural que sepa mas que nadie de su propia unidad . Además sus contactos de enlace permiten al gerente obtener información externa a la que sus subordinados con frecuencia no tienen acceso . Muchos de estos contactos lo realizan los gerentes de su misma jerarquía , quienes a su vez son centros nerviosos de sus respectivas organizaciones . En esta forma el gerente construye una base de datos informativos , cuya transmisión es parte clave de su trabajo.

Como monitor , el gerente explora constantemente el medio de información que lo rodea en busca de información , interroga a sus contactos de enlace y a sus subordinados y recibe informaciones no solicitadas. La mayor parte de ellas como resultado de la red de contactos personales que ha desarrollado . Recuérdese de una buena parte de la información que el gerente reúne en su papel de monitor le llega verbalmente , a menudo como chismes , rumores o especulaciones . En virtud de sus contactos , disfruta de una ventaja natural al gozar de esta información "blanda" para su organización.

El gerente debe compartir y distribuir gran parte de esta información. Los informes que recaba de sus contactos personales externos , pueden ser necesarios dentro de su organización . En su papel de diseminador , el gerente distribuye parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados, de lo contrario no tendrían acceso a ella.

En su papel de vocero , el gerente envía parte de su información a personas fuera de su unidad (un presidente pronuncia un discurso para cabildear a favor de una causa de la organización , o un capataz le sugiere a un proveedor una modificación del producto) . Además como parte de su papel de vocero , todo gerente debe informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad de organización. Para el capataz esto puede significar solamente mantener informado al gerente de planta acerca del flujo del trabajo en el taller . Para el presidente de una gran empresa sin embargo , representa mucho mas , directores y accionistas tienen que ser asesorados sobre el rendimiento financiero ; a los grupos de consumidores debe reiterárseles que la organización está cumpliendo con sus actividades sociales , y a los funcionarios gubernamentales hay que demostrarles que la organización se apeg a la ley.

PAPELES EN MATERIA DE DECISIONES

La información no es , por supuesto , un fin en sí misma; es la fuente básica para hacer decisiones . Una cosa está clara en el estudio sobre el trabajo del gerente ; tiene el papel principal dentro del sistema para la toma de decisiones en lo que a su unidad respecta. Como su autoridad formal , solo él puede comprometer a la unidad para que siga cursos de acción nuevos e importantes ; y en su carácter de centro nervioso formal solo el gerente tiene información completa y al día para tomar el conjunto de decisiones que determinará la estrategia de la unidad . Cuatro son los papeles del gerente en su

condición de formulador de decisiones.

Como empresario el gerente trata de mejorar su unidad , de adaptarla a las cambiantes condiciones del medio . Está constantemente en busca de nuevas ideas. Cuando se presenta una realmente buena , inicia un proyecto de desarrollo que puede supervisar él mismo o puede delegar a un subordinado.

Lleva un somero inventario de los productos que supervisa personalmente; proyectos en varias etapas de desarrollo , algunos activos y otros detenidos , como un malabarista , mantiene cierto número de proyectos al aire ; periódicamente alguno baja , se le infunde una renovada energía y se le coloca nuevamente en órbita . A intervalos agrega nuevos proyectos y descarta otros viejos.

El papel de quien afronta las perturbaciones describe al gerente como la persona que responde involuntariamente a las presiones . En este caso el cambio está fuera de su control . Se ve obligado a actuar por que las presiones de la situación son demasiado intensas para pasarlas por alto; una amenaza de huelga , un cliente importante que ha ido a la quiebra o un proveedor que rescinde su contrato.

Las perturbaciones surgen no solo por que gerentes poco eficientes hacen caso omiso de las situaciones hasta que estas alcanzan proporciones de crisis , sino también por que los gerentes mas capaces no pueden prever todas las consecuencias de las acciones que emprenden.

Un tercer papel en materia de decisiones es el de asignador de recursos . Sobre el gerente recae la responsabilidad de decidir qué se le dará a cada uno dentro de su unidad y como se dividirá el trabajo .(Tal vez el más importante recurso que un gerente asigna es su propio tiempo). Es también él quien autoriza la aplicación de las decisiones importantes de su unidad antes de que estas sean puestas en práctica . Al reservarse este poder , el gerente puede asegurar que las decisiones estén interrelacionadas ; todas deben pasar por un solo cerebro , fragmentar este poder significa estimular una discontinua capacidad de tomar decisiones y una desarticulación de la estrategia.

El papel final en materia de decisiones es el de negociador . estudios efectuados sobre el trabajo del gerente en todas las categorías indican que emplean gran cantidad de tiempo en negociaciones : el presidente de un club de fútbol es requerido para gestionar un contrato secreto con una superestrella ; el presidente de una sociedad anónima encabeza las negociaciones tendientes a evitar una huelga , el capataz discute una queja con el jefe del taller hasta llegar a una solución . Como Leonard Sayles dice en Managerial Behavior (Comportamiento de la Gerencia), las negociaciones son una "forma de vida" para el cliente , ya que solo él posee la información del centro nervioso requerida por las negociaciones importantes.

EL TRABAJO INTEGRADO

A esta altura de mi exposición ya debe haber quedado claro que los papeles que he descrito no son facilmente separables . En la terminología de los Psicólogos , forman una gestalt , un todo integrado . No es posible sacar un papel del marco de referencia y dejar intacto el trabajo . Por ejemplo un gerente sin contacto de enlace carece de información externa . como resultado ni puede diseminar la información que sus empleados necesitan , ni puede tomar decisiones que reflejan adecuadamente las condiciones externas. (En realidad esto constituye un problema para una persona nueva en un puesto de gerente dado que no está en condiciones de tomar decisiones efectivas hasta que no haya formado su red de contactos). En casi todos los casos los papeles interpersonales, informativo y el relacionado con la toma de decisiones son inseparables.

¿Cuáles son los mensajes que esta descripción encierra para la gerencia ? . En primerísimo lugar , creo que esta descripción del trabajo de gerencia podría resultar mas importante para los gerentes que cualquiera prescripción que pudieran extraer de ella. Es decir que la efectividad del gerente está significativamente influenciada por el concepto que él tenga de su propio trabajo . Su desempeño depende de cuan bien comprenda y responda a las presiones y dilemas de su puesto . En consecuencia los gerentes que puedan ser introspectivos acerca de su trabajo tienen la posibilidad de desempeñar con eficiencia su puesto.

Si hay un tema que se repite sistematicamente a lo largo de este artículo , es que las presiones de su trabajo hacen que el gerente sea superficial en sus acciones; se sobrecarga de tareas , estimula las interrupciones , responde rapidamente a cualquier estímulo , busca lo tangible y evita lo abstracto, toma decisiones en pequeñas dosis y hace todo subitamente. El desafío para el gerente es tratar concientemente las presiones superficiales , prestando gran atención a las cuestiones que la requieran , alejándose de sus tangibles "bits" de información para poder observar un panorama mas amplio y usando las "entradas" analíticas. Aunque los gerentes capaces deben tener la predisposición a reaccionar sin tardanza ante numerosos y variados problemas , el peligro en su labor es que respondan de igual modo a todos los asuntos (y eso significa subitamente) y que nunca lleguen a utilizar los "bits" tangibles y las porciones de "entradas" informativas para

obtener una imagen completa de su mundo . Un gerente perspicaz se procura los modelos de los especialistas . Los economistas describen el funcionamiento de los mercados , los investigadores de operaciones simulan los procesos del flujo financiero , y los científicos del comportamiento explican las necesidades y metas de la gente. Puede buscarse el mejor de estos modelos y aprender sus características.

No hay en nuestra sociedad un trabajo mas virtual que el del gerente. Por que es precisamente el gerente quien determina si nuestras instituciones sociales nos sirven adecuadamente o si , por el contrario despilfarran nuestros talentos y recursos . Ya es tiempo de despojar el trabajo de la gerencia de su ropaje mitológico y también de estudiarlo objetivamente para comenzar la difícil tarea de introducir mejoras de significación en su desempeño.

ABA Colombia

Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento
informacion@abacolombia.org.co

Este artículo proviene de: www.abacolombia.org.co
Todos los derechos reservados ©2003