

Curso Rápido de Alta Gerencia

Luis Alberto Arias Fernández*

PROLOGO

En algún momento de nuestra existencia o en muchos de ella, aún sin llegar al uso de razón, nos hemos convertido en directores, en gerentes, en administradores de nuestra propia vida. Cuando rechazamos el alimento que se nos suministra de niños, cuando en circunstancias similares, seleccionamos el juguete con el cual deseamos divertirnos, cuando elegimos las personas con las cuales deseamos compartir cualesquier tipo de experiencia, cuando decidimos utilizar este o aquel vestido, estamos ejerciendo una acción individual de dirección. Están en todos esos actos cotidianos, los ingredientes naturales de la gerencia: la autoridad, la organización, la motivación, la selección, la planeación.

Todas esas expresiones manifiestas de dirección han de conducir, por lo tanto, a algún resultado y ese es el desrrotero que ha de señalar el rumbo de nuestras propias vidas. Si esa gerencia aplicada en forma individual es positiva, el éxito signará nuestro camino y gozaremos de prestigio, de comodidades, de riquezas y el reconocimiento a todos nuestros actos, pondrá punto a nuestras ejecutorias. Si, por el contrario, esa dirección es falsa o

* Docente de Administración de Empresas de la U.M.N.G. Profesor Asociado. Fragmento de su trabajo de Promoción Académica.

negativa, también los resultados lo serán: la miseria, el abandono, la soledad, el desprecio y todas las circunstancias desagradables que rondan el fracaso, serán nuestras permanentes compañeras.

Siendo pues buenos o malos gerentes de nuestras vidas, nos haremos artífices de promisorio u oscuro futuro.

El concepto de dirección, desprendido entonces del ámbito individual, se extiende como un manto protector, sobre los grupos de individuos, sobre la comunidad, presentándose en su expresión más simple dentro del grupo familiar, en donde los padres asumen todas las funciones inherentes a esa institución. Es de aquí, de donde trasciende a grupos más grandes y heterogéneos : las empresas, las organizaciones.

Es en las empresas, en donde la gerencia se consolida como una institución y es analizada por los especialistas en administración, quienes la consideran como una ciencia aunque no exacta, por cuanto sus resultados no son previsibles en forma precisa, en presencia de acciones emprendidas en circunstancias similares.

El manejo de la empresa, esté ella, dedicada a la actividad productiva o manufacturera, a la prestación de cualquier tipo de servicios o a la explotación de recursos agropecuarios y mineros de diferente índole, requiere, en los momentos actuales por parte de aquellos que tienen esa gran responsabilidad, una excelente preparación académica y práctica, para poder lograr, con

éxito, que se cumplan todos los objetivos previstos por ella.

INTRODUCCION

El presente trabajo ha sido preparado, con el objeto de proporcionar material académico adecuado, que pueda ser utilizado como guía sobre lo que es el manejo de empresas al más alto nivel. Pretende, por tal razón, condensar en una forma amena y amplia, los conceptos básicos de gerencia, que permita conducir eficientemente una organización.

Los criterios con los cuales se hace la selección de los temas considerados como fundamentales, descansan sobre las observaciones por mí realizadas, a lo largo de más de veinticinco años de vinculación a la empresa privada y por más de ocho años de experiencia en las actividades docentes. Lo anterior me ha proporcionado la claridad suficiente para saber cuál, de la extensa y variada documentación existente sobre la materia, es la que nuestros actuales y futuros profesionales y altos ejecutivos, deben tener permanentemente presente, para transitar con seguridad, por el sendero del éxito.

El trabajo se desarrollará en dos etapas, correspondiendo el presente, a la primera. Está destinado a atender los requerimientos sobre la materia, en los programas que actualmente tiene aprobados la Universidad : Administración de Empresas, Contaduría, Economía, en cuanto se refiere a sus niveles superiores y, eventualmente, cualquier otro

que requiera capacitación gerencial acelerada, para un eficiente ejercicio profesional. Inicialmente estará orientado a actividades docentes en la educación formal, tanto en cursos regulares, como de actualización para profesionales.

En una segunda etapa, el material se acondicionará a las exigencias de la educación no formal o a distancia, de acuerdo con los planes que en este campo, prepara la Universidad.

El objetivo fundamental será el de lograr inducir al estudiante o al profesional de cualquier disciplina, al empleo adecuado de técnicas y prácticas gerenciales, que hagan más eficientes los resultados de su gestión en posiciones de alto nivel.

El trabajo se presenta en unidades dedicadas a un tema específico, que debe ser desarrollado bajo una estructura que es común, en cada una de ellas. Esta estructura es la siguiente:

Introducción

Proporcionar al estudiante una visión resumida del tema que se va a tratar en la unidad.

Objetivos

Establecer con claridad las metas tanto generales como específicas que se persiguen con el estudio del tema propuesto en cada unidad.

Desarrollo

Tratamiento amplio del tema propuesto en cada unidad, en una forma amena, clara y organizada que induzca al aprendizaje.

Autoevaluación

Busca establecer si el proceso de aprendizaje se ha cumplido en forma satisfactoria, lo cual se logra respondiendo las preguntas correspondientes correctamente. De no ser así, es necesario que la unidad se estudie de nuevo haciendo énfasis en los aspectos en los cuales se presenten deficiencias.

Prácticas

Comprende la propuesta de casos en las unidades en las cuales el tema lo permita, para hacer suficiente claridad en cuanto al conocimiento adquirido y su eventual aplicación práctica en la vida real.

Respuestas a la autoevaluación

Permiten comprobar el nivel de conocimientos adquiridos en el transcurso del estudio de la unidad.

Bibliografía sobre el tema

Lista de las obras en las cuales el estudiante puede ampliar o complementar los conocimientos adquiridos en el estudio de la unidad.

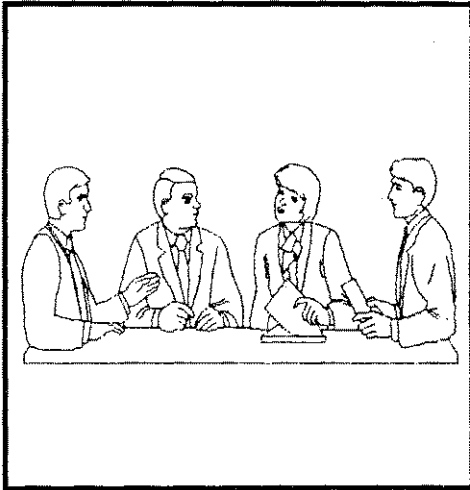
Cada unidad se presenta incluyendo los gráficos, diagramas, cuadros y demás ele-

mentos que hagan no solo más comprensible y asimilable el tema desde el punto de vista pedagógico, sino también más ameno y atractivo al estudiante.

UNIDAD No. 1

PANORAMA GENERAL DE LA GERENCIA

INTRODUCCION



Esta unidad contiene una visión amplia de lo que es la gerencia y la dirección en las empresas, destacando lo que son sus objetivos, su proceso, importancia, evolución, entorno y relaciones.

OBJETIVOS

Generales

Se pretende que al finalizar el estudio de esta unidad, el estudiante se encuentre en condiciones de expresar con sus propias palabras y en forma general, lo que es la gerencia en el manejo de una empresa.

Específicos

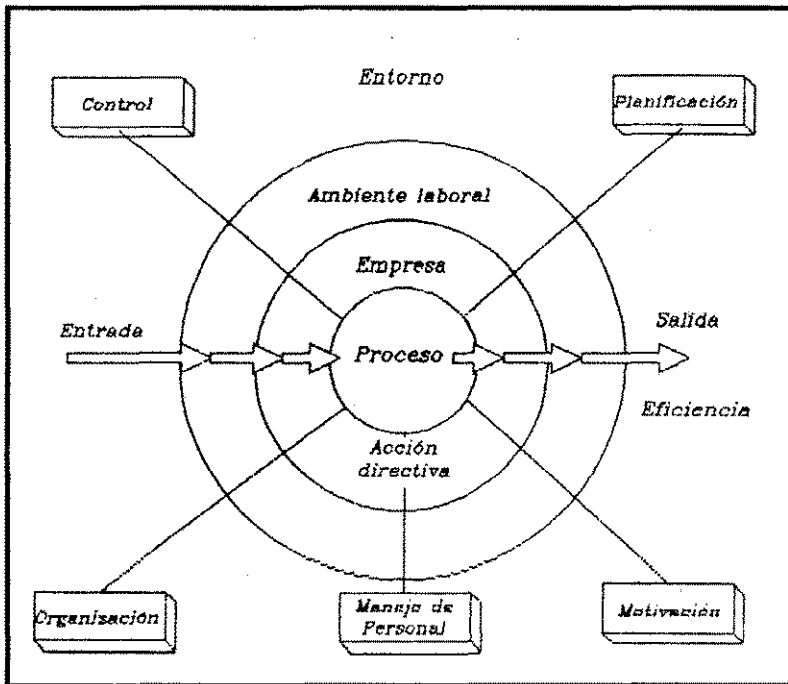
- Lograr definir en forma clara lo que es la gerencia.
- Cuál es la importancia de que existan verdaderos gerentes.
- Establecer las relaciones que existen entre las diferentes funciones de un gerente.
- Analizar el efecto de los cambios que, a nivel técnico, organizativo, laboral y humano se han presentado desde el punto de vista de la gerencia.
- Poder expresar cómo la gerencia ha logrado adaptarse a todos estos cambios.
- Poder dar una visión de lo que han sido las diferentes etapas de la gerencia a lo largo de su historia, mencionando sus principales protagonistas y sus correspondientes aportes.

DESARROLLO DEL TEMA

ALGUNOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES

ORGANIZACIONES

FIGURA 2
SISTEMA GERENCIAL



Fuente: Dirección y Gerencia

Toda comunidad está conformada por un conjunto de individuos que demandan automóviles, calzado, vestuario, alimentos, asistencia médica, educación, energía para iluminación o para mover maquinaria en empresas, agua para diferentes fines, aseo

de sitios privados y públicos, sitios para descanso o recreación. Cómo pueden estos individuos obtener todo esto? La respuesta es bien simple: por medio de las organizaciones.

Todos hemos tenido algo que ver con alguna o muchas organizaciones a lo largo de nuestras vidas como lo acabamos de ver.

Podríamos, en consecuencia, definir la organización como "El conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un resultado determinado con mínimos gastos y esfuerzos"¹.

Hoy, como es fácil suponerlo, existen organizaciones de toda clase, tipo y tamaño, desde la más simple: la familia, hasta las más grandes y complejas como son las multinacionales British Petroleum o la IBM.

EL SISTEMA

Dentro de lo que es la actividad gerencial, prima el concepto del sistema para todo lo relacionado con la empresa, a la cual se le considera como tal, por cuanto tiene unas entradas que son los recursos, un proceso que es el que transforma esos recursos y unos productos que son la resultante de ese proceso de transformación.

En la Figura 1, se pueden apreciar los elementos constitutivos del sistema gerencial y sus relaciones con el entorno.

LA GERENCIA

Peter F. Drucker dice: "El director o gerente es el elemento dinámico y vivificador

de todo negocio"², cosa que es un hecho, si se tiene en cuenta que en un sistema económico de libre competencia como el nuestro, el gerente constituye la piedra angular en el éxito y más aún, en la supervivencia de las empresas.

En lo que se refiere a la actividad gerencial, es el proceso ejecutado al más alto nivel, por medio del cual un individuo aporta y combina en forma adecuada los recursos indispensables para que una organización se desarrolle eficientemente, cumpliendo así los objetivos trazados previamente, consultando las expectativas de satisfacción que por sus actos buscan quienes pertenecen a ella y quienes están por fuera de la misma, como lo es la sociedad.

La gerencia se identifica con el proceso de dirección, el cual aplicamos individual o colectivamente a todas las actividades de nuestra vida como jugar, estudiar, trabajar y cuya función básica es la de integrar interna y externamente todos los elementos que conforman la organización.

REGLAS DE ORO DE LA GERENCIA

La gestión de la gerencia debe, por principio, estar encaminada hacia el éxito, pues solo de esta manera se logran las metas de la empresa colocada en sus manos. Es por esto que sus actos, generalmente, bus-

1 Leener, Georges de. TRATADO DE ORGANIZACION DE EMPRESAS, Madrid, Aguilar, 1965, p. 6.

2 Drucker, Peter, LA GERENCIA DE EMPRESAS, Buenos Aires, Sudamericana, 1981, p. 1.

can ajustarse a unas reglas³ que procuren resultados positivos, cuando su observación es casi religiosa:

- Estar bien informada.
- No delegar nunca lo que se considera como esencial.
- Adquirir compromisos sobre asuntos de importancia.
- Actuar con celeridad.
- Tener un alto nivel de exigencia.
- Sacar provecho de los errores.
- Ser equitativa en las decisiones.
- Disfrutar su trabajo.

Es bastante probable que, no pasando por alto estos lineamientos, la función de la gerencia redunde en fructíferos logros para la organización.

FUNCIONES GERENCIALES

Como el fundamento de la gerencia es la ciencia administrativa, esta, como el gerente subordina su actividad a lo que son sus funciones principales, tal como lo muestra la figura 2, en lo referente al proceso. Esas funciones se describen a continuación.

Planeación

Considerada como una función primaria, no es otra cosa que proveer lo que se debe hacer en el futuro. La función de planear es

connatural a la actividad gerencial, pues el gerente, siempre estará pensando en relación al futuro aún en los momentos en que ejercita cualquiera de sus demás funciones.

Organización

Es la función por medio de la cual el gerente define las actividades que se deben adelantar por los individuos que están al frente de una labor y establece las relaciones que deben existir entre tales labores. Para que esta función sea efectiva, esto es, que permita alcanzar los objetivos de la empresa, la autoridad inherente a la gerencia se debe delegar a los niveles correspondientes.

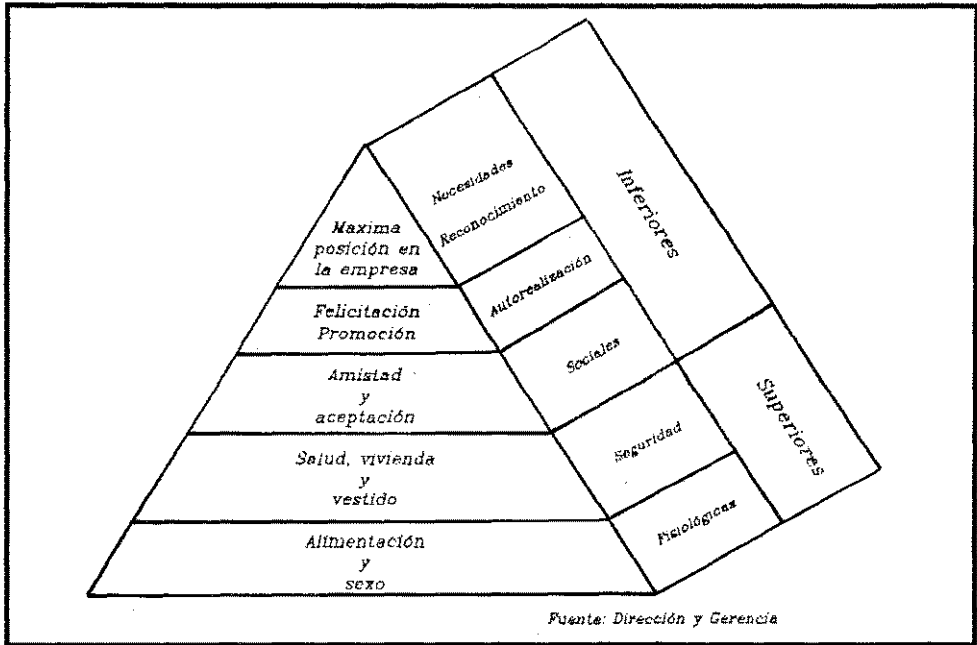
Manejo de personal

Considerada como una de las funciones fundamentales de la gerencia, se pretende con su ejercicio proveer a la empresa, del personal ejecutivo suficiente y capaz de conducirla por los senderos del éxito, para lo cual se deben tener presentes aspectos relacionados con escogencia, adiestramiento, remuneración, rotación, sustitución y evaluación de los funcionarios de alto nivel.

Motivación

Es la función que le permite al gerente definir un ambiente laboral que siendo satisfactorio para los individuos, permita a la empresa una flexibilidad tal, que ésta se pueda adaptar fácilmente a las circunstan-

3 Sallenave, Jean-Paul, GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA, Cali, Norma, 1985, p. 32.



cias cambiantes de su entorno. Lo anterior se logra mediante la persuasión, que no es más que tener la capacidad de convencer a las personas de que se deben hacer bien las cosas para beneficio de todos. Se tienen en cuenta en esta función la moral laboral, la productividad y la satisfacción.

Control

Del adecuado desempeño de esta función, depende el éxito de la gerencia y por ende, de la empresa, puesto que por ella se cumple el proceso tendiente a lograr los

objetivos propuestos mediante una acción previsor y correctora.

EVOLUCION DE LA GERENCIA

Henry Gantt escribió un día: "El mayor problema planteado a los ingenieros y directores de hoy, es la utilización económica del trabajo"⁴, pero se ha visto que la actividad del gerente no se remite a este solo aspecto sino a muchos más estrechamente relacionados. Los últimos treinta años han sido testigos de los cambios sustanciales que se han operado en lo que hace al desempeño gerencial :

⁴ Haimann, Scott, Connor, DIRECCION Y GERENCIA, Barcelona, Hispano - Europea, 1985, p. 54, tomo I.

CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANICA

La delimitación del área de cada tarea da lugar a la especialización, lo cual a su vez conduce a mayores interacciones entre las áreas correspondientes, y esto unido al desarrollo de nuevos equipos para la mejor producción de artículos ha conducido a la modificación del tamaño de las empresas haciéndolas cada vez más complejas. En estos casos, la organización tradicional en línea no funciona, haciéndose necesario adoptar una forma más apropiada a las nuevas circunstancias.

El gerente moderno tiene que enfrentarse a nuevos retos no solo internos sino externos en los campos de mercados, producción, finanzas, sindicales, de contratación, de gremios, de administración pública, todos ellos con una alta incidencia en la marcha de las empresas.

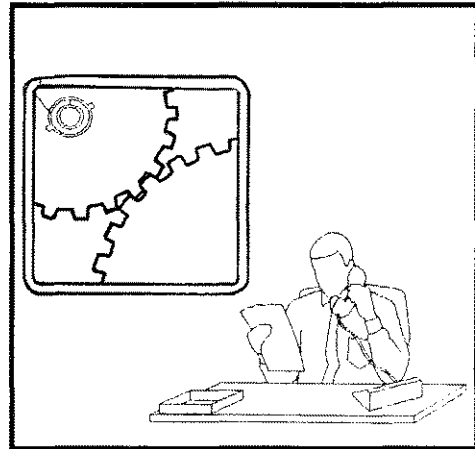
CAMBIOS LABORALES

Como lo acabamos de ver, la cada vez mayor especialización del trabajo, ha exigido mayor calidad y cantidad de gerentes, técnicos y empleados. En la medida en que avanza el tiempo, las empresas demandan personal con un mayor grado de preparación, no solo en la base, sino también a nivel ejecutivo y quizá más aquí, para poder responder desde la gerencia a las demandas

en lo referente a organización estructural, liderazgo y motivación que las circunstancias imponen.

CAMBIOS TECNOLOGICOS

EL HOMBRE MOTOR DE LA EMPRESA



Surgen de la utilización de los avances de la ciencia aplicada y la especialización en las tareas productivas. Difícilmente se pensó en los albores del siglo, que la industria aérea pudiese alcanzar el nivel de especialización que hoy presenta, desde cuando William Boeing construyera en 1916 el primer aeroplano en compañía de un grupo de mecánicos bajo un rústico cobertizo adaptado para este propósito. El cambio desde el punto de vista técnico, se podría condensar en las características con las cuales Jhon K. Galbraith lo identifica⁵ :

5 Jhon K. Galbraith, THE NEW INDUSTRIAL STATE, 1978, p. 13-17.

- Ciclos de producción más largos.
- Necesidad de mayores inversiones.
- Mayor rigidez en el proceso de producción.
- Demanda de más operarios técnicos.
- Refinar la estructura orgánica.
- Eficiencia en el manejo de tiempo, capital y trabajo.

CAMBIOS DEL CONCEPTO GERENCIAL

La necesidad de adaptar la gerencia a los tiempos modernos, a impuesto la apertura del proceso a las teorías del riesgo y los sistemas, con el fin de que los actuales ejecutivos puedan dominar empresas cada vez más complejas, relacionadas con un entorno igualmente complicado.

CAMBIOS CIENTIFICOS

El ejecutivo de hoy, de ninguna manera puede ser ajeno a los avances que se han venido presentando en una forma cada vez más acelerada, en el mundo de las comunicaciones, en el tratamiento de los aspectos cuantitativos y en torno al comportamiento del individuo.

En comunicaciones

Es innegable que los avances científicos presentados en el campo de las comunicaciones, han revolucionado los tradicionales sistemas de dirección de las empresas.

Los satélites espaciales cada vez más potentes y de mayor capacidad, permiten reducir a niveles casi increíbles hace unos cuantos años, el tiempo en el cual los conocimientos y la información podían ir de una parte a otra del mundo o del espacio.

Las computadoras u ordenadores cada día más reducidos en su tamaño y más poderosos, han modificado sensiblemente la concepción del almacenamiento, tratamiento y manejo de información haciéndola más segura, oportuna y confiable.

Los sistemas de transmisión de información a través de medios especiales jamás imaginados como la fibra óptica, tienen en el manejo de las empresa una incidencia de tal magnitud, que muchas de sus consecuencias aún están por verse. Así podríamos seguir mencionando logros científicos como las fotocopiadoras, el fax, la televisión a color, etc. que hacen necesario un viraje substancial en el manejo de las organizaciones y de sus recursos.

En métodos cuantitativos

Para cumplir con una eficiente labor de gerencia, los ejecutivos deben valerse de medios que de alguna manera, aporten información cifrada en aspectos como los de mercados, manejo de inventarios, producción, adquisición y reposición de equipos, que les permita examinar, alternativas diferentes orientadas a alcanzar en la forma más segura, las metas que se ha propuesto la empresa.

Es entonces cuando se implementa la Investigación Operacional, como una herramienta eficiente orientada a llenar este vacío, por ser un método cuantitativo, experimental y analítico.

En el comportamiento

Dado que las personas constituyen para la empresa el recurso más valioso, la gerencia ha hecho especial énfasis en buscar, en las ciencias relacionadas con el comportamiento, explicación a las actitudes humanas.

Psicología

La necesidad de que los ejecutivos modernos sean capaces de inducir y motivar a sus subordinados en una forma efectiva en torno a su trabajo, los ha obligado a incursionar en los campos de la psicología, en razón de que no siempre estímulos económicos, conducen a obtener los resultados

que se esperan de el comportamiento de una persona.

Sociología

Orienta a la gerencia hacia el manejo de los grupos dentro de la empresa, como un factor determinante en el rendimiento laboral a nivel interno y de los grupos que constituyen su entorno a nivel externo, como determinante en los negocios.

Antropología

No se puede desconocer tampoco la gran importancia que para la empresa tiene, en cuanto a la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos, la cultura de las comunidades que constituyen su radio de acción, pues es ella la que define la identidad de la empresa, la que le permite establecer sus objetivos y establecer los caminos para conseguirlos.