

# LA FUNCIÓN GERENCIAL

## Aproximación teórica al concepto de gerencia

### 1. INTRODUCCIÓN

Gerenciar es el arte de pensar, planear, tomar decisiones adecuadas, actuar de manera que las cosas realizadas den resultados óptimos, previstos y analizados con anterioridad. Por esta razón se busca que el Gerente y Ejecutivo de hoy tengan una clara formación racional y técnica que permita al directivo tener una capacidad analítica para que comprenda y entienda bien los problemas. Desgraciadamente, muchos de los directivos se vuelven excesivamente técnicos, y mecánicos en el desarrollo de sus labores, llevando a la empresa a la monotonía y a actividades rutinarias, que sin duda alguna perjudica la función gerencial. Es necesario estar en la constante búsqueda de conocimientos; las universidades y las empresas están llenas de personas especializadas en todo tipo de técnicas administrativas, conocen las teorías pero al momento de enfrentar la realidad, y aplicar esos conocimientos tan valiosos, se encuentran vacíos de distancia entre la teoría y la práctica.

La función gerencial exige tener una capacidad analítica y de decisión que le permita al Ejecutivo afrontar cualquier problema, asumir riesgos, y por supuesto liderar su empresa. No basta con tener mil teorías en la cabeza, sino conocimientos claros que permitan tener una visión del mundo de los negocios y la capacidad de aplicarlos. Por esta razón es importante el continuo aprendizaje gerencial, a través del cual el Ejecutivo permanezca informado y aprenda a identificar los problemas, así mismo dar soluciones rápidas y acertadas, y a la vez, establezca un punto de comunicación con toda la parte humana de la empresa, interactúe con los demás. Esto no solo le permite ejercer poder, sino conocer con detalle aspectos de la empresa que desconoce. Hay que tomar en cuenta que gran parte del conocimiento de la empresa está en la comunicación que exista entre Gerente, ejecutivos y demás empleados; recordar que es casi imposible gerenciar si se desconoce acontecimientos de otras áreas y departamentos de la empresa. No se puede manejar las cosas por separado, ya que la empresa es todo un sistema integrado que debe trabajar con los mismos principios, tiene los mismos objetivos y metas a cumplir.

Aquel ejecutivo que no solo tenga, sino que a la vez demuestre sus conocimientos y habilidades, logra reforzar su poder, inspira confianza, liderazgo y por su puesto un alto grado de creencia para un éxito asegurado. Saber trabajar en equipo, a través de la cooperación y la coordinación, saber familiarizar las técnicas de administración, y saber controlar las organizaciones hacen del ejecutivo un excelente gerente y su función gerencial difícilmente se pondrá en duda en los pasillos de la organización.

## 2. ¿QUE ES UN GERENTE?

Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que: El término (gerencia) es *difícil de definir: Significa cosas diferentes para personas diferentes*. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

## 3. TIPOS DE GERENCIA

En la gerencia existen tres tipos los cuales son:

- **La Gerencia Patrimonial:** Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los *puestos principales* de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos *por miembros de una familia extensa*.
- **La Gerencia Política:** La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en *altos cargos decisivos* y los puestos administrativos claves están *asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas*.
- **La Gerencia por Objetivos:** La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. *El establecimiento de un objetivo* es

en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

#### 4. ROLES O PAPELES

##### 4.1 INTERPERSONAL

- Ø **Figura de autoridad:** Jefe simbólico, obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social
- Ø **Líder:** Responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados
- Ø **Enlace:** Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información

##### 4.2 INFORMATIVO

- Ø **Supervisor:** Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.
- Ø **Difusor:** Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización.
- Ø **Vocero:** Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.

##### 4.3 DE DECISIÓN

- Ø **Empresario:** Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia “proyectos de mejora” para producir cambios.
- Ø **Manejador de perturbaciones:** Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.
- Ø **Distribuidor de recursos:** Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.
- Ø **Negociador:** Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.

## 5. NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN

### 5.1 GERENTES DE PRIMERA LÍNEA

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

### 5.2 GERENTES MEDIOS

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones. Natalie Anderson es un mando medio; algunos gerentes dependen de ella, por ejemplo los editores de producción, y a su vez, ella depende de Vladimir.

### 5.3 LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector".

## 6 ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

Henri Fayol

**6.1 PLANEACIÓN:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

**6.2 ORGANIZACIÓN:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad,

responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

**6.3 INTEGRACIÓN:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

**6.4 DIRECCIÓN:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

**6.5 CONTROL:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas

## 7. CÓMO HA EVOLUCIONADO LA GERENCIA

La evolución del campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración. A pesar de la importancia que hasta ayer se les ha asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando, la esencia de la gerencia no está en ninguna de estas funciones, ni siquiera en la suma de todas ellas. La esencia de la acción gerencial hoy **es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento,**

**"saber ser para integrar al hacer.**

Lo que constituye al rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, es él el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas. El modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal. El centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se

sirve y aquél que sirve. Al que se sirve, paga un servicio o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que este satisfecho El que sirve, le agrega valor a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga. ¿De que depende la dinámica entre "al que se sirve y el que sirve"? Simplemente de cómo nos vemos nosotros mismos: el gerente no da lo que no tiene, ni expresa lo que no es.

La visión que tiene de sí mismo afecta no sólo sus actitudes y comportamientos, sino también, la visión que tiene de otras personas. Por ello valorarse a sí mismo, valorar a los demás y tener claridad de los fines y principios constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz. En consecuencia la calidad de la práctica gerencial es producto del paradigma que construyen los gerentes sobre el ser humano. ¿Y cuál es el paradigma ideal? No existe un único paradigma El hombre es un ser humano, es energía creadora de alta vibración, que requiere espacio para la libertad y la creatividad y amor incondicional para poderse expresar.

Una práctica gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción y esfuerzos en una teoría gerencial y cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. Decir conocimiento profundo, implica tener una visión sistémica de la organización, con un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización. La optimización significa el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo.

A mayor interdependencia entre los componentes, mayor es la necesidad de cooperar y comunicarse. Implica también el conocimiento, dominio y aplicación de la teoría estadística para analizar la variación del sistema, las causas especiales y comunes de esa variación y la comprensión de la capacidad de los procesos, el conocimiento de las diferentes fuentes de incertidumbre de los datos. De la misma manera, el conocimiento de la psicología brinda el marco conceptual y las teorías que permiten y ayudan a entender a la gente, sus interacciones y circunstancias.

La teoría del conocimiento ayuda a entender que la gerencia en cualquier forma es predicción. Una información desprovista de predicción o de hechos pasados no transmite conocimientos. No existe la observación sin teoría que la sustente. La predicción depende del conocimiento en la materia. La experiencia es desaprovechada sin la ayuda de la teoría, pueden existir muchos ejemplos de casos exitosos, pero de nada sirve copiarlos sin entenderlos totalmente.

Una verdadera Metanoia (Meta: trascendencia, más allá; Noia: de la mente), captar el significado de la Metanoia es captar el significado más profundo del "aprendizaje" pues el aprendizaje supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental de una situación

inicial caracterizada por fragmentación a una situación deseada que debe estar caracterizada por visión sistémica y valores compartidos.

## 8. OBJETIVOS DE LA GERENCIA

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad ( rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

## 9. LA GERENCIA POR OBJETIVOS

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecia o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Definición: Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. *El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.* Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo *puede requerir intensa investigación*, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

## 9.1 TIPOS DE OBJETIVOS

No hay un único o particular objetivo para una organización empresaria. Algunos objetivos son primordialmente de interés para las personas y organizaciones, y no una parte de la organización misma. Otros objetivos son de especial interés para la organización y les concierne sólo a aquellos que son miembros o propietario de la firma. No es, sin embargo cuestión de determinar cuáles objetivos son más importantes --- los externos o los internos a la empresa --- pero sí, más bien, cómo lograr cada conjunto de objetivos al máximo grado.

9.1.1 *Objetivos Externos:* La compañía Ómnibus Nacional, declara que su objetivo es tener lucro y, a juzgar por la acción tomada, la implicación es lucro a toda costa. Sin embargo, un grupo de ciudadanos que se rebela ante ellos solicitando que se revoque la licencia o permiso por el cual la Ómnibus Nacional operaba la Compañía de Transporte de El Paso. La solicitud es hecha no porque el grupo objete a que la Ómnibus Nacional obtenga lucro, sino porque ésta ha ignorado su función primordial, que es proveer servicio adecuado a los usuarios. Por lo tanto, parecería que en esta ocasión el servicio a los usuarios es el objetivo principal, y la obtención de lucro es un objetivo secundario o subsidiario. Debe admitirse, por cierto, que una empresa de transporte de pasajeros es un caso especial, puesto que se trata de un servicio público.

Se plantea entonces la cuestión de si, de tratarse de una firma cuya actividad no es prestar un servicio público sino producir artículos para consumo del público, se aplica al mismo criterio; es decir, que el servicio (en este caso el producto que se pone a su disposición) prevalece sobre el objetivo de lucro. La contestación, estimamos, es la misma que en el caso de un servicio público, aunque la problemática pueda no estar tan realmente definida. Ninguna organización comercial o industrial puede existir a menos que una parte del público adquiera sus servicios o productos. El antiguo fabricante de matamoscas sirve como ejemplo: ¿De qué vale producir un buen matamoscas si nadie le interesa comprarlo? El lector podrá, tal vez, objetar que este es un ejemplo un tanto extremo. Es cierto, sin embargo, que el mismo concepto es aplicable a la distribución de productos y servicios corrientemente consumidos, y, por ende demandados por el público. Siendo un producto o servicio no resulta ser comparable, en término de precio, calidad y utilidad, a productos y servicios competitivos, no será comprobado en cantidades suficientes como para generar un beneficio suficiente que le permita a la empresa productora mantenerse en el mercado.

El deseo de obtener beneficios y la esperanza de compartirlo motivan a todos los empleados, particularmente a los gerentes; pero para crear un beneficio una organización debe ser bien a sus clientes. De ahí, que el objetivo primario de toda organización es un objetivo de servicio. Satisfacer las necesidades del cliente.



Otra implicación que podemos extraer del caso de la Compañía de Transporte de El Paso es que el comercio y la industria son sancionadas por la sociedad en que existen y se desenvuelven. En efecto, en el caso de que nos ocupa, ello es perfectamente claro, ya que la ciudad otorgó la concesión a la Compañía, y por la misma vía la ciudad puede revocar tal permiso cuando ellas fallen en cumplir con sus obligaciones. En muchos tipos de negocios que están vedados por la ley; por ejemplo, la mayoría de los países o subdivisiones políticas prohíben el juego bancario o de apuestas, así como legislan para restringir la práctica de negocios que atentan contra el interés público, tales como: Los consorcios y monopolios. En consecuencia, otro objetivo de los negocios es prestar un servicio controlado y sancionado por la sociedad.

Los objetivos de una organización deben estar de acuerdo con los deseos de la sociedad, de lo contrario a esa organización no se le permite continuar operando.

9.1.2 Objetivos internos: Los dos objetivos, servicios al cliente y servicios a la comunidad, con objetivos externos de la empresa. Al propio tiempo que estos objetivos son cumplidos, una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de su particular interés. Estos son objetivos internos. El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores; una compañía puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento a la que produzca el mayor número de nuevos productos.

En segundo lugar; hay objetivos que se relacionan con el personal de la firma. Así como ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores cualificaciones posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con cualificaciones mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden obtener subobjetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios marginales.

Un tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas, y se les consideran internos pues los accionistas, como tales, son parte de la empresa y no necesariamente los clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos usualmente definen al lucro como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía. El lucro es también necesario para proveer los fondos financieros que permitan el logro de los primeros de los objetivos internos, la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

En resumen, los objetivos de una firma los podemos clasificar en externos e internos. Los primeros son objetivos de servicios; las empresas comerciales deben, si habrán de mantenerse en el mercado, proveer un producto o servicio aceptable para los clientes y

sancionados por la sociedad. Los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señala metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente en grupo. Existen también objetivos internos dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro, nervio vital de una organización comercial actúa como objetivo y como motivación, pero no es alcanzable o realizable al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y que sus objetivos sean sancionados por la sociedad.

## 10. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS LÍDERES EMPRENDEDORES

	<b>EMPRENDEDORES</b>	<b>ADMINISTRADORES</b>
Cambios	Buscan activamente aprovechando oportunidades	Custodios
Riesgo	Pueden poner en peligro su seguridad económica personal	Son premiados cuando minimizan los riesgos y evitan fracasos.
Motivación	Motivados por la independencia y por la oportunidad de ganancias financieras	Motivados por el logro de ascenso en su carrera y otras recompensas
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo
Tareas administrativas	Involucrados directamente a actividades operativas	Delegación de tareas y supervisión de tareas
Errores	Parte normal de hacer negocios	Evitan cualquier situación que pueda generar fracaso

## 11. ONCE CAMBIOS PARADIGMÁTICOS EN LA GERENCIA ACTUAL

En el proceso de transformación, aprendizaje y búsqueda de nuevas vías para lograr la calidad debemos enmarcarnos en el contexto de los cambios paradigmáticos que representan la calidad de clase mundial, y que definen las tendencias futuras esbozados según McLagan (1989), Naisbitt y Aburdene (1990) y Miller (1991) en los siguientes términos:

### **1. DE UNA GERENCIA BASADA EN EL CONTROL A UNA GERENCIA BASADA EN EL COMPROMISO.**

La cultura de las organizaciones está cambiando porque la naturaleza del trabajo y de los trabajadores también está cambiando. En el pasado, el trabajo era controlable. En las líneas de ensamblaje, los trabajos eran repetitivos y requerían poco pensamiento. El desempeño se podía medir fácilmente y se administraba la recompensa y el castigo para ejercer el control. Sin embargo, hoy, el desempeño crítico consiste en pensar mejores formas de lograr que se haga el trabajo, iniciando acciones de mejora, creando nuevos servicios, métodos y estrategias. Estos no son fáciles de "controlar". Un alto control incrementa el temor y reduce los riesgos, la iniciativa y la creatividad. El control destruye la motivación intrínseca, clave para el éxito de hoy. La eliminación del temor y del control innecesario aumenta el compromiso y la creatividad. Un alto compromiso es una consecuencia de una visión y unos valores compartidos, de la participación en la toma de decisiones, del conocimiento de los usuarios, del servicio mismo y de la capacidad de mejorar procesos.

### **2. DE LA CONCENTRACIÓN EN LAS TAREAS A LA CONCENTRACIÓN EN EL PROCESO Y EN EL CLIENTE.**

En el pasado, la responsabilidad del empleado fue definida en términos de tareas específicas. Los ingenieros industriales medían cada movimiento y el trabajo del gerente era hacer que el empleado cumpliera con la tarea. En el medio actual de trabajo, la definición "correcta" de la tarea cambia muy a menudo. Las definiciones altamente especificadas se vuelven rígidas y obstaculizan el mejoramiento. Para optimizar la calidad, en el sector educativo, por ejemplo, los docentes, en todos los niveles deben entender quiénes son los clientes y cuáles son sus requerimientos. Docentes y directivos deben involucrarse en todos los esfuerzos para el mejoramiento de los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades de los estudiantes y comunidad en general. Una organización de calidad es una organización centrada en el usuario en la cual se define el trabajo en términos de responsabilidad por todos los procesos que sirven las necesidades de los beneficiarios del servicio.

### **3. DE LA DECISIÓN IMPUESTA A LA DECISIÓN POR CONSENSO.**

Las decisiones impuestas han sido el modelo que ha prevalecido a lo largo de la historia. La imposición es adecuada, inclusive necesaria, en tiempos de crisis, ella produce la conformidad y la uniformidad requerida que llevan al éxito en situaciones de conflicto o de combate. Pero las cosas han cambiado. En vez de una toma de decisiones centralizada, necesitamos compromiso, participación y sentido de

pertinencia, lo cual garantiza libertad para la creatividad, la innovación y aceptación de la responsabilidad. El gerente de cualquier institución tiene que consultar con los actores y grupos de interés. El grado de integración del sistema, la interdependencia entre las organizaciones y las personas, ameritan un proceso de toma de decisiones participativo.

#### **4. DEL TRABAJO INDIVIDUAL AL TRABAJO GRUPAL.**

En el pasado, las tareas se asignaban a los individuos y éstos eran responsables o castigados. Esto funcionó bien porque las tareas eran sencillas e independientes. Hoy las tareas son cada vez más complejas e interdependientes y requieren trabajo en equipo para su consecución exitosa. El trabajo en equipo es la clave de la motivación. Desde nuestra niñez hemos aprendido a jugar en equipo, a perseguir metas comunes, a mantener récord, a resolver problemas, y a disfrutar la emoción de la victoria y la agonía del fracaso, emociones y sentimientos que debemos favorecer promoviendo el trabajo en equipo, única vía para integrar esfuerzos, aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

#### **5. DE EXPERTOS TRABAJADORES A EXPERTOS TODOS.**

Hasta ayer se ha mantenido como reliquia la distinción de clases entre trabajadores y gerentes, asalariados y por hora, pensadores y hacedores. Hoy la mayoría de los empleados actuales son trabajadores con "conocimientos", independientemente del color de su cuello. Aceptar y promover a todos los empleados como expertos en su proceso es crítico para el pensamiento de una organización de calidad.

#### **6. DEL CASTIGO AL REFUERZO POSITIVO.**

Desde tiempos remotos, el castigo se adecuaba a la naturaleza del trabajo y de los trabajadores y prevalecía la política del garrote. En la organización moderna, todo ha cambiado. No se permite ningún castigo y todos buscan y esperan el reconocimiento y la recompensa. Es nuestra responsabilidad diseñar el sistema para que el buen desempeño se vea acompañado con el refuerzo positivo oportuno.

#### **7. DE UNA VÍA CORRECTA AL MEJORAMIENTO CONTINUO.**

Los productos y servicios, los requerimientos y los procesos de trabajos cambiaban lentamente en el pasado. Hoy, cambian de la noche a la mañana. Cuando se descubre la "vía correcta", se requiere una nueva vía. Tenemos que adoptar el "espíritu de carrera". Igual como se da el mejoramiento continuo de los carros de carrera en la pista, tenemos que buscar constantemente una mejor vía. El mejoramiento continuo

solamente es posible cuando todos los niveles y cada función, participan y aceptan la responsabilidad de mejorar el servicio de los usuarios.

#### **8. DEL MANTENIMIENTO DE NÚMEROS AL MANTENIMIENTO DE DESEMPEÑO.**

En el pasado los números eran registrados por un grupo para hacerle el seguimiento a otro grupo. Los gerentes hacían el seguimiento de los empleados. La premisa era que la gente no era confiable y había que controlarla.

La organización de la calidad asume que las personas son productivas si son motivadas adecuadamente. Parte de este sistema son los números, que permiten que las personas mantengan su propio desempeño, establezcan sus propios objetivos, estudien los procesos y experimenten la sensación del triunfo.

#### **9. DE LA ESTRUCTURA VERTICAL Y RÍGIDA A LA ESTRUCTURA HORIZONTAL Y FLEXIBLE.**

Las burocracias tienen muchas capas y se vuelven rígidas. Estas crean feudos dentro de los departamentos en competencia. Las paredes crecen aislando a la gente y frenando el proceso de trabajo. El mejoramiento se hace cada vez más difícil.

La organización de calidad está en movimiento con expertos que trabajan asumiendo la responsabilidad de todo el proceso que sirve a las necesidades del que recibe el servicio, se trabaja en equipos autogerenciados, lo cual requiere una estructura horizontal o circular flexible.

#### **10. DE LOS VALORES NO EXPRESADOS A LOS VALORES COMPARTIDOS.**

En el pasado, los líderes no tenían que rendir cuenta a sus subordinados; tampoco necesitaban revelar sus principios. Solamente respondían ante sus superiores. Hoy, las organizaciones de calidad tienen valores claramente expresados que definen la conducta deseada, la ética y las metas. Cuando los valores están claramente expresados y compartidos sirven como una fuerza unificadora que dirige la energía creadora del hombre hacia el esfuerzo productivo.

#### **11. DEL CONSUMO DE LA RIQUEZA A LA CREACIÓN DE LA RIQUEZA.**

La organización de calidad cumple el rol fundamental de una organización empresarial en una sociedad libre, creando excelentes productos y servicios. Esto genera satisfacción y contribuye a la riqueza colectiva de la sociedad.

Descargado de  
septiembre de 2011.

<http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/2011/02/la-funcion-gerencial.html>