

ROL DEL ADMINISTRADOR-GERENTE

MANAGER-MANAGER ROLE

MSc. Carlos A. Simancas Q/ Jefe de División del IUTET
casimancas@hotmail.com

Dr. Alexander J.Urribarri M/ Coordinador de Investigación UVM/
urribarria@uvm.edu.ve

RESUMEN

En la actualidad administrar es esencial para toda organización, desarrollando la acción en cualquier nivel organizacional de la empresa. Estas acciones no son exclusivas de los cargos jerárquicos superiores, sino de todo el personal; visto como la responsabilidad de tomar las funciones necesarias que permitan a los individuos hacer mejores contribuciones a los objetivos colectivos de la institución. El artículo se enmarca como documental con un enfoque crítico reflexivo centrado en los autores Bernal (2007), Torres (2007), Daft (2004). Destacando como objetivo del estudio, describir una visión general de la Administración como ciencia, aspectos relacionados con el rol del administrador o gerente además de criterios de la Administración y su relación con la sociedad, finalizando con algunas consideraciones acerca del futuro del arte de administrar. Se plantean las reflexiones finales donde las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades ya sea en términos de tamaño y recursos, en la expansión de sus mercados o en el volumen de sus operaciones a través de administradores generales dotado de habilidades genéricas y variadas con perspectivas más promisorias que los administradores especialistas y concentrados en pocas habilidades gerenciales.

PALABRAS CLAVE: administrar, organización, responsabilidad, administrador-gerente

ABSTRACT

MANAGER-MANAGER ROLE

Currently managing is essential for any organization, developing organizational action at any level of the company. These actions is not unique to higher hierarchical positions, but all staff; seen as the responsibility to take the necessary functions that allow individuals to make better contributions to the collective goals of the institution. The article is framed as a documentary with a critical reflective

authors focused on Bernal (2007), Torres (2007), Daft (2004). Stressing To describe an overview of the administration as a science, aspects related to the role of the administrator or manager as well as criteria of the Administration and its relationship with society, ending with some considerations about the future of the art of managing. Final reflections arise where successful organizations tend to the growth and expansion of its activities either in terms of size and resources, expand their markets or in the volume of its operations through general managers equipped with generic skills varied with promising prospects that managers concentrated in a few specialists and managerial skills.

KEYWORDS: manage, organization, responsibility, manager-manager

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de las actividades humanas importantes que se realizan se encuentra la de administrar, ya que la función del administrador en todos los niveles y en todo tipo de empresas consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los miembros de la misma deben trabajar en equipo para alcanzar de manera efectiva las funciones correspondientes y los objetivos preestablecidos. Desde que los individuos empezaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no podían alcanzar de manera independiente, la gestión de administrar ha sido fundamental para asegurar la coordinación de esos esfuerzos individuales. Es por ello que la sociedad cada vez depende más de los esfuerzos en grupos organizados los cuales cada día se van ampliando y diversificando de acuerdo a los requerimientos que exige tal sociedad para satisfacer sus necesidades. En este sentido la tarea del administrador ha adquirido mayor importancia dentro del ámbito gerencial y administrativo.

Para Bernal (2007), la administración de las organizaciones dada su complejidad por las actividades que realizan necesitan ser administradas y orientadas de forma racional con el propósito de hacerlas competitivas, lo que implica desarrollar actividades de planeación, organización, dirección y control de manera eficiente y eficaz. La eficiencia es la capacidad de obtener resultados con la mínima inversión es decir, hacer bien las cosas. La eficacia es la capacidad de

lograr las metas de y en la organización es decir, hacer las cosas correctas. La administración no solo concierne a la praxis gerencial sino también a un sistema de conocimientos que permitan generar y aplicar estrategias con el propósito de que las organizaciones sean más productivas y tengan mayor participación en el mercado.

En definitiva el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones diversas con fines y objetivos individuales y colectivos. El desarrollo de las personas cada vez depende más de las organizaciones y a su vez éstas de esas personas que son las que con sus capacidades y destrezas enrumban el bienestar de las mismas. En esta nueva sociedad las organizaciones son cada vez más complejas y necesitan ser administradas de manera adecuada para el buen funcionamiento y ejecución de sus actividades. La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana y es considerada como una de las principales claves para la solución de los problemas más complejos que afectan a la globalización del mundo específicamente en el nuevo orden económico, social y empresarial.

2. BASES TEÓRICAS

La administración

El estudio de la Administración se viene dando desde a existencia del hombre mismo, no es sino a partir de finales del siglo XIX y principios del XX que se define o establece como objeto de estudio considerando diferentes enfoques y escuelas los cuales varían de acuerdo a los contenidos y conceptos que contemplan ya que cada estudioso de la administración aborda las variables y características desde la perspectiva u orientación teórica de la escuela o doctrina con la cual se identifica. A manera de síntesis se presenta las teorías y escuelas relacionadas con la complejidad de la administración y las distintas posturas que al respecto se tienen y sirven de base para comprender el objeto de estudio de la administración.

De acuerdo con Torres (2007), la teoría del pensamiento administrativo de la administración como campo del conocimiento humano comenzó por lo que se conoció como el énfasis en las tareas, según la administración científica propuesta por Taylor. Posteriormente el énfasis recayó en la estructura con la teoría clásica de Fayol y con la teoría humanista de Weber conocida también como teoría estructuralista. Le siguió el énfasis en las personas con la teoría humanista o de las relaciones humanas de Elton Mayo, que más tarde fue complementada y dio origen a lo que se denomina teoría del comportamiento y a la teoría del desarrollo organizacional, cuyo énfasis está puesto en el comportamiento humano y en el cambio de comportamiento en las organizaciones. Luego surgió el énfasis en el entorno con la teoría de los sistemas la cual fue ampliada por la denominada teoría situacional contingencial que hace énfasis en la tecnología.

Las variables descritas relacionadas con los diferentes énfasis de acuerdo a la diversidad de teorías establecidas por sus propios autores son las que han guiado la teoría administrativa en general lo que evidencia una pluralidad de enfoques sobre la administración. Igualmente dichas teorías se originaron como respuesta a los diversos problemas organizacionales o empresariales más importante para la época en cuestión. En este sentido, todas han tenido éxito ya que presentaron soluciones específicas para tales problemas. Es de resaltar que dichas teorías son aplicables a las situaciones actuales lo que significa que todo gerente o administrador debe conocerlas y dominarlas muy bien para hacer uso de ellas en las diversas situaciones que se le presenten.

Por lo antes expuesto el abordaje actual del objeto de estudio de la administración es bastante complejo por la existencia de varios enfoques orientados a conocimiento y al quehacer administrativo. Cabe resaltar que la gran mayoría de los estudiosos de la administración coinciden en que el objeto de estudio de esta disciplina son las empresas y demás tipos de organizaciones independientemente del enfoque que se aborde ya que su objetivo principal es describir, explicar y tratar se predecir el comportamiento humano de dichas organizaciones a través del abordaje de los diferentes enfoques mencionados a

saber: tareas, estructura, personas, entorno, tecnología, resultados, estrategias y recientemente el conocimiento que en la actualidad es el centro de atención de la actividad administrativa.

La actividad administrativa actual se centra en las variables o enfoques presentados los cuales interactúan y a su vez son interdependientes y tienen como propósito fundamental lograr la competitividad de las organizaciones en el entorno económico y social globalizado por el que atraviesan las naciones. Dicha competitividad debe ser considerada como una estrategia de desarrollo efectiva la cual debe estar determinada por la capacidad tecnológica que se posea; la capacidad del recursos humano para desarrollar e innovar; y la adecuada infraestructura de servicios que pueda satisfacer las demandas internas y externas.

Según Chiavenato (2006), en una época de complejidades, cambios e incertidumbres como las que se atraviesa hoy en día, la administración se ha convertido en una de las tareas más importantes de la actividad humana. Se vive en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes dependen directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

Es por ello que el avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración sobre los grupos organizados de personas no permiten la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales por lo que la administración es considerada la clave para la solución de los problemas más graves que afligen el mundo actual. En cualquier organización el trabajo del administrador es en esencia el mismo ya sea para un supervisor de primera línea o dirigente máximo de la organización. En este sentido, no hay distinción básica como administradores entre directores, gerentes, jefes, o supervisores. Independientemente de la posición o del nivel que ocupe el

administrador los resultados se alcanzan gracias a la cooperación efectiva de los subordinados.

El administrador - gerente

El puesto de gerente es complejo y multidimensional, además de que requiere diversas habilidades dentro de las que se destacan las conceptuales, humanas y técnicas. Para Chiavenato (2006), el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y que utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado. El grado en que se requiere una habilidad puede variar pero todos los gerentes deben tenerlas para lograr un buen desempeño.

Habilidades Conceptuales: según Daft (2004), es la capacidad cognitiva de ver la organización como un todo y la relación entre sus partes. Incluye el pensamiento del gerente, el procesamiento de información y las destrezas de planeación. Es la capacidad de pensar estratégicamente, es decir de adoptar una perspectiva global y a largo plazo. Todos los ejecutivos necesitan las habilidades conceptuales, pero sobre todo los de alta dirección. Necesitan percibir los elementos importantes de una situación y los patrones generales conceptuales para generar estrategias y acciones efectivas que permitan afrontar tal situación.

Habilidades Humanas: para Daft (2004), es la capacidad de trabajar y colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en un grupo. Se manifiesta en la forma en que un ejecutivo se relaciona con la gente; incluye la capacidad de motivar, facilitar, coordinar dirigir, comunicar y resolver conflictos. Permite a los subordinados expresarse sin temor al ridículo y alienta la participación. Le agrada la gente y éste es un sentimiento mutuo. Las habilidades humanas se vuelven cada vez más decisivas, a medida que crecen la globalización, la diversidad de la

fuerza de trabajo, la incertidumbre y la competencia por reclutar personas con conocimiento y habilidades especiales. Hoy en día los ejecutivos necesitan preocuparse por atender las necesidades emocionales de sus subordinados más que por las necesidades físicas relacionadas con la tarea del puesto.

Habilidades Técnicas: Daft (2004), destaca que es el conocimiento y la competencia con que se realiza una actividad. Incluye el dominio de los métodos, de las técnicas y del equipo necesario en algunas funciones específicas. También abarca el conocimiento especializado, la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas en una disciplina particular. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con objetos ya sean físicos, concretos o procesos materiales.

Dado que el trabajo de los administradores es variado y complejo, se requiere que éstos desarrollen diversas competencias para su desempeño. Bernal (2007) plantea que todo administrador o gerente debe poseer las siguientes competencias: básicas, profesionales y de profundización.

Competencias Básicas: se refiere a las competencias que debe desarrollar todo administrador tanto en su formación académica como para su desempeño profesional y están integradas por las competencias conceptuales, técnicas, de trato interpersonal y las competencias para la administración global.

Competencias Conceptuales: refieren a las capacidades para conceptuar y pensar en forma crítica y argumentada obre los diferentes temas y campos del conocimiento administrativo y su aplicación en el contexto de las organizaciones tiene que ver con el planteamiento de ideas y criterios con precisión de conceptos, exposición de argumentos con dominio de teorías y enfoque propios de la administración.

Competencias Técnicas: estas hacen referencia a la capacidad y experiencia del administrador para aplicar los conocimientos de su profesión en su desempeño gerencial. Tiene que ver con las destrezas en el uso de técnicas y herramientas administrativas.

Competencias de trato interpersonal: consisten en la capacidad que debe manifestar el administrador para relacionarse con las personas en forma efectiva, es decir un excelente comunicador, con don de gente, experto en resolución de problemas. Es el conjunto de habilidades para entender el comportamiento humano, para comunicarse de manera asertiva con las personas, para motivar, facultar y retroalimentar a sus colaboradores.

Competencias Profesionales: a) demostrar familiaridad con los fundamentos, las teorías y los enfoques de la teoría general de la administración. b) demostrar comprensión de la estructura general de la administración y su relación con la economía, sociología, psicología, matemáticas, derechos, entre otras. c) demostrar comprensión y capacidad de implementar métodos de análisis y fundamentar teorías. d) analizar e interpretar la teoría administrativa en entornos y contextos específicos. e) implementar con precisión métodos y técnicas relacionadas con los diferentes ámbitos de la administración. f) demostrar comprensión, actitud y destreza para la investigación en la administración.

Competencias de Profundización: a) dominio de un campo de especialización de la administración en el ámbito avanzado. b) capacidad de reflexión y crítica argumentada de los últimos adelantos en la teoría y la práctica de la administrativa y gerencial. c) destreza en el conocimiento y manejo de métodos y técnicas de investigación para realizar investigación e interpretar resultados a nivel avanzado. d) capacidad para realizar contribución original tanto a la teoría como al quehacer administrativo y gerencial. e) capacidad para intervenir con originalidad e innovación respecto a la teoría y el quehacer administrativo.

Es indudable que desde mediados del siglo XX las organizaciones se enfrentan a un sistema globalizado, internacionalizado, incierto y cambiante, cuya principal fuerza de producción es la capacidad para generar, adaptar, transferir, apropiarse y usar de modo eficiente el conocimiento; es por ello que los gerentes administradores deben poseer capacidades y destrezas para enfrentarse a todos

los escenarios que presenta el día a día en el ámbito de la administración a fin de dar respuestas o soluciones estratégicas y efectivas.

Las competencias son el mayor patrimonio del administrador, su capital intelectual, su mayor riqueza. Sin embargo en un mundo de cambios y transformaciones constantes, la adquisición de una competencia necesaria implica, casi siempre, el abandono de otra ya obsoleta. La clave está en adquirir competencias durables: aquellas que, aun en tiempos de cambio no se vuelven descartables ni obsoletas. Ante estos desafíos Chiavenato (2006), plantea que el administrador debe desarrollar tres competencias durables, a saber el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

El Conocimiento: es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Dado que el conocimiento cambia a cada instante en virtud de las transformaciones e innovaciones que ocurren con intensidad cada vez mayor, el administrador debe actualizarlo y renovarlo constantemente. Esto implica aprender a aprender, a leer, a establecer contactos con otras personas y profesionales, y en especial a actualizarse continuamente para no volverse obsoleto en sus conocimientos.

La Perspectiva: es la capacidad de poner en práctica las ideas y conceptos abstractos que están en la mente del administrador, así como de ver las oportunidades y transformarlas en productos nuevos, servicios o acciones personales. La perspectiva es la condición personal que permite al administrador diagnosticar situaciones y proponer soluciones creativas e innovadoras. Es la perspectiva la que da autonomía e independencia al administrador.

La Actitud: significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y en especial la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en

ellas. Esta competencia permite que el administrador sea no sólo un agente de conservación, sino también un agente de cambio en las empresas y organizaciones.

Estas competencias durables son la trilogía que lleva al administrador gerente al éxito en sus actividades. En este sentido, administrar es mucho más que una mera función de supervisar personas, recursos y actividades. Cuando todo cambia y las reglas de cambio son complicadas no solo se trata de mantener la situación, sino innovar y renovar continuamente la organización. El papel del administrador gerente en épocas de cambio e inestabilidad se centra más en la innovación que en la conservación del status quo organizacional.

Las funciones de un gerente se representan por las actividades que emprenden para cumplir la gestiones de planeación, organización, dirección y control, es por ello que es necesario dividir los componentes del puesto para entender sus funciones y actividades específicas sin menos cabo que el trabajo gerencial no puede realizarse como una serie de partes independientes ya que todas las funciones interactúan en el mundo de la administración. En este sentido Daft (2004) plantea las funciones del gerente desde tres puntos de vista: informativas, interpersonales y decisionales.

Funciones Informativas: integradas por las funciones de vigilante, diseminador y portavoz describen las actividades con que se mantiene y desarrolla una red de información. La función de vigilante consiste en buscar información actual de muchas fuentes, el gerente la adquiere de otros y examina los materiales escritos para mantenerse al día. Las funciones de diseminador y portavoz son lo contrario, el gerente transmite información actual a otros tanto dentro como fuera de la empresa para que a utilicen dada la tendencia de facultar a los empleados de bajo nivel.

Funciones Interpersonales: pertenecen al campo de interacción y se relacionan con las habilidades humanas, están integradas por las funciones de representante, líder y enlace. La primera consiste en organizar las ceremonias y actividades simbólicas de la empresa u organización como autoridad máxima para

generar reconocimientos a los trabajadores. La función de líder abarca la relación con los subordinados para motivarlos, comunicar e influir en ellos y la función de enlace se refiere a la creación de fuentes de información tanto dentro como fuera de la organización.

Función de Decisión: se refiere a los asuntos en los que puede tomarse una decisión e intervenir y está integrada por las funciones: de emprendedor, solucionador de problemas, asignador de recursos y de negociador. En la función de emprender se necesita iniciar el cambio, los gerentes piensan constantemente en el futuro y en cómo llegar allí por eso se dan cuenta de los problemas y se buscan proyectos de mejoramiento para resolverlos. El solucionador de problemas resuelve conflictos entre subordinados o entre áreas operativas. La función de asignador de recursos incluye decisiones sobre cómo asignar personal, tiempo, equipo, presupuesto y otros recursos para obtener los resultados deseados. La función de negociador consiste en negociar para alcanzar las metas de las unidades operativas a su cargo.

La importancia relativa que se da a las funciones mencionadas depende de varios factores tales como la posición del gerente en la jerarquía organizacional, sus habilidades y capacidades naturales así como el tipo de empresa u organización con sus diferentes áreas operativas. Las condiciones cambiantes del ambiente también determinan que funciones son más importantes en un momento determinado a fin de que los gerentes definan las estrategias más adecuadas y efectivas para actuar en las situaciones que se presenten.

Administración y sociedad

Los administradores o gerentes realizan planes considerando las necesidades y deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del ambiente externo que permitan dar cumplimiento a dichos planes. Koontz, Weihrich y Cannice (2008), expresan que todos los administradores deben hasta donde sea posible tomar en cuenta los elementos y fuerzas de su ambiente

Página | 1050

externo. Si bien pueden hacer poco o nada para cambiar estas fuerzas, no tienen más alternativas que responder a ellas. Deben tratar de identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas fuera de la empresa que pueden afectar su funcionamiento ya que afectaría el logro de los objetivos organizacionales. De acuerdo a lo planteado los autores mencionados definen algunas premisas relacionadas con el ambiente externo de las organizaciones.

Operar en una sociedad plural: los administradores operan en una sociedad plural donde muchos grupos organizados representan distintos intereses. Cada grupo ejerce un efecto en los otros, pero ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado.

El ambiente tecnológico: uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la tecnología, ésta se refiere a la suma total de conocimientos que se posee sobre cómo hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, o en cómo diseñar, producir, distribuir y vender los bienes y servicios que oferta la organización para satisfacer las necesidades del entorno.

El entorno ecológico: los administradores deben tomar en cuenta los factores ecológicos en su toma de decisiones ya que estos se refieren a la relación de las personas y otros objetos vivientes con su ambiente como la tierra, el agua y el aire.

La responsabilidad social de los administradores: se refiere a la habilidad de una empresa de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean mutuamente benéficas para la organización y para la sociedad con la finalidad de establecer un equilibrio sostenible entre ambos sectores importantes para un adecuado desarrollo socioeconómico.

La ética en la administración: se ocupa de la verdad y la justicia y se relaciona con una variedad de aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo.

3. CONSIDERACIONES FINALES

En los próximos tiempos se observará la eliminación de la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones y el surgimiento de nuevas formas y maneras de organizaciones más adecuadas a las exigencias del mercado cada días más globalizado y complejo.

Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y de la expansión demográfica, impone nuevas y crecientes necesidades que requieren el desarrollo de organizaciones innovadores que satisfagan sus necesidades y deseos.

Las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades ya sea en términos de tamaño y recursos, en la expansión de sus mercados o en el volumen de sus operaciones a través de administradores generales dotado de habilidades genéricas y variadas con perspectivas más promisorias que los administradores especialistas y concentrados en pocas habilidades gerenciales.

El desarrollo de productos y servicios exigirá más inversiones en investigación, desarrollo e innovación, perfeccionamiento de la tecnología, reingeniería de los procesos, búsqueda incesante de nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobrevivir y crecer en un mundo globalizado y competitivo.

La sofisticación de la tecnología proporcionará más eficiencia y precisión lo que permitirá dedicar más tiempo a tareas más complejas que exigen planeación y creatividad para la introducción de procesos e instrumentos nuevos que impactarán en las organizaciones lo que permitirá la adaptación a los nuevos mercados.

La inflación exigirá mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que éstas puedan obtener mejores resultados con menos recursos aplicando programas efectivos de reducción de costos de operación para

mantener niveles de rentabilidad adecuados a través de eficientes mecanismos de productividad.

El espíritu empresarial como enfoque organizacional está centrado en un proceso creativo para identificar nuevas oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas para generar proyectos emergentes que permitan impulsar el desarrollo sostenible de los pueblos.

Los gerentes innovadores deben establecer códigos de ética para crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones éticas mediante su institucionalización lo que significa aplicar e integrar conceptos éticos en las acciones diarias que permitan guiar el comportamiento de las personas de toda la organización.

Es necesario administradores o gerentes y las personas que desempeñan funciones administrativas en las organizaciones actúen con el convencimiento de que existe la responsabilidad de contribuir al desarrollo de comunidades mediante acciones éticas y responsables, tanto de parte de las organizaciones como de los propios individuos.

4. REFERENCIAS

Bernal, C. (2007) *Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque Global e Integral*. Primera Edición. Pearson Educación. México.

Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill. México.

Daft, R. (2004) *Administración*. Sexta Edición. Thomson. México.

Koontz, Weihrich, Cannice (2008) *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimo Tercera Edición. McGraw-Hill. México.