

La Gerencia,

un arma para enfrentar el mundo moderno

Carol Johana Granda
Claudia Liliana Manrique G.

Introducción

Este ensayo pretende abordar el estudio de la gerencia a partir de las transformaciones económicas, políticas y sociales que están reevaluando el modelo empresarial en el mundo entero. La implantación de modernas técnicas y enfoques gerenciales en la organización se han planteado con el fin, de poder enfrentarse a las nuevas exigencias del entorno como pre-requisito para su supervivencia, ya que hoy vivimos en una civilización en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre es la base de la sociedad.

La esencia misma de la actividad gerencial es: la habilidad, el talento y la destreza; ella nos permite definir las características de la gestión empresarial. La importancia de estas cualidades sobrepasan aún más cuando el entorno de los negocios atraviesa períodos de grandes cambios, como ocurre en el mundo moderno; estas transformaciones se aceleran rápidamente, dejando que conceptos y estrategias administrativas se muestren ineficaces en la interpretación y solución de problemas. Enfrentar estos cambios requiere haber tenido una sólida for-

mación empresarial por medio de estrategias y juegos apoyados en el aprendizaje y la experiencia.

El profesional dispone de un conjunto de herramientas científicas, entre ellas la teoría económica, los juegos gerenciales y estrategias empresariales, sin las cuales el camino hacia el éxito será más incierto. En la actualidad es primordial llevar a la cima nuestra organización y nuestra vida, por esto es necesario comprender que debemos estar a la vanguardia de todos los cambios que nos afectan en la actualidad.

“Es aún tiempo para construir el futuro precisamente porque todo es fluido, este es un momento para la acción” (Peter Drucker).

La gerencia, un arma para enfrentar el mundo moderno

Conforme a los cambios sociales, culturales y económicos, las empresas tienen la difícil tarea de adaptarse a las nuevas políticas mundiales competitivas que exigen gerentes integrales, con métodos y es-

trategias que resulten apropiados en el logro de los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta estas transformaciones, nos podemos formular la siguiente pregunta ¿están las empresas en capacidad de enfrentar la competencia del mundo moderno?, para comenzar a entender la respuesta de la anterior pregunta, debemos saber cuál es el concepto de gerencia: es la actividad que suministra conocimientos para encontrar un resultado.

Además de entender que gerencia es un conocimiento, es un nuevo recurso generador de valor agregado, de la productividad y la innovación. Según los analistas, el autor más importante en gerencia Peter Drucker afirma que:

La gerencia del futuro es la del conocimiento, al recurso más importante que es el hombre hay que enseñarle a amar el cambio. En consecuencia, la gerencia debe desarrollar e inspirar una visión. Una condición ineludible del perfil gerencial es ser un hombre de valores para liderar la responsabilidad de la organización por el impacto social comunitario. No existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que a un no lo saben. En otros términos países administrados y países subadministrados.¹

Hay preocupación en pensar cómo afrontar a la competencia utilizando conocimientos y tecnología adecuada para alcanzar el objetivo trazado por la empresa.

La mayor parte de las confrontaciones internacionales y nacionales que tendrán un gran

lugar en el siglo XXI, no ocurrirán solamente en el terreno político o militar, sino fundamentalmente en el plano económico y comercial. Las naciones que mejor libradas saldrán de tan compleja competencia, serán precisamente todas aquellas que se constituyen en una sólida plataforma para la innovación, el mejoramiento, el conocimiento y el desarrollo tecnológico y científico.²

La formación de los nuevos gerentes debe estar basada en los requerimientos de una sociedad mucho más informada, global y que requiera un mayor equilibrio; por esto se han implementado los juegos gerenciales, los cuales “involucran el uso de un modelo computarizado de simulación que permite a los participantes tomar decisiones y observar la conducta del sistema como resultado de esas decisiones. Dicho modelo simula un medio ambiente que refleja algunas características del sistema que analiza”³.

El objetivo general de los juegos gerenciales es administrar y tomar decisiones en una empresa, teniendo en cuenta las situaciones y problemas que se presenten en la compañía y en la industria, sin tomar ningún riesgo financiero. Ya que en la realidad, “la gerencia es la actividad en virtud de la cual suministra conocimiento para encontrar cómo el conocimiento genera resultados, el gerente es responsable por la aplicación y por los resultados del conocimiento”⁴.

Como afirma Rodrigo Mesa⁵, la simulación es una de las modalidades de modelación que permite pasar de la identificación de estrategias deseables a estrategias realizables; además es un modelo determinístico y un modelo estocástico. Es

1 PAZ PARRA, Jorge Ignacio. La Gerencia. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol. 5, no. 102 (octubre-noviembre-diciembre. 1997); p.8.

2 PAZ PARRA, Jorge Ignacio. La Planeación y la Dirección Estratégica. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol. 5, no.99 (enero-febrero-marzo. 1997); p.54.

3 MESA PRIETO, Rodrigo. La formación administrativa apoyada en juegos gerenciales. En: Revista Universidad de Eafit. Medellín. Vol. 2, no. 98 (jul-sep. 1996); p.45.

4 PAZ, Op. Cit., p.8.

5 MESA, Op. Cit., p.45-46.

determinístico porque los participantes controlan cuantitativamente sus decisiones de negocios y algunos de los resultados de esas decisiones. Es también estocástico porque, aunque muchas variables de la compañía están bajo control, otras variables vitales como la actividad general de los negocios y las variaciones de la macroeconomía, están más allá de los jugadores.

Debido a la modernización institucional surge la gerencia social como un instrumento de gestión que busca diseñar y ejecutar programas sociales.

Debemos considerar la opinión de Jorge Hermida⁶, de que está en pleno desarrollo un proceso de cambio de paradigma a nivel internacional en materia de organizaciones en general. Hay un repliegue de los modelos burocráticos tradicionales a nivel mundial, tanto en el sector público como en el sector privado y avances importantes de vías no convencionales; ellas van desde modelos de organización con base en proyectos, hasta la organización que procura maximizar la flexibilidad y para ello diseña sus relaciones organizacionales con énfasis en estructuras ambiguas, abiertas y relaciones horizontales; el sector social está atrasado en este campo. Resulta necesario hacer ingresar al sector social en la nueva era y montar estructuras organizacionales no convencionales en el mismo.

Por consiguiente, la gerencia social “es un proceso que libera e integra las energías y recursos de la organización social con la finalidad de sondear las oportunidades, facilitar el cambio, fomentar la innovación y alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la resolución de las necesidades sociales”⁷.

En la época actual, en donde predomina la planeación estratégica como estilo gerencial, pode-

mos decir: “la actividad administrativa o más precisamente gerencial –según se distingue hoy entre administración y gerencia- debe caracterizarse, por el espíritu innovador, por la creatividad e iniciativa de quien la desempeña”⁸.

Es importante la supervivencia de la empresa dentro de un entorno competitivo, “la gerencia estratégica tiene como función: orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad); es decir, adaptadas a sus recursos y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad”⁹.

Es importante aclarar y conocer el concepto de estrategia para ser aplicado en la organización. Se define como “el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa”¹⁰.

“Para llevar a cabo una estrategia son necesarias las personas. En los años 80’s, esta evidencia dio origen al paradigma de la cultura organizacional. Una empresa es ante todo un grupo humano con cultura y comportamiento”¹¹.

Hay que tener en cuenta el concepto de gerencia integral, el cual se concibe como “el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: la estrategia-la organización y la cultura”¹².

Los gerentes de hoy en día están limitados por factores internos y externos a la organización, los cuales deben “aprovechar las oportunidades; se trata de adaptarse a nuevas condiciones. Es decir, el cambio en la estrategia oficial de desarrollo se impone a los empresarios y sus delegados –los administra-

6 HERMIDA, Jorge. Administración y estrategia –Teoría y Práctica. Buenos Aires : Machi 1992, p.142.

7 JARAMILLO LONDOÑO, César. La Gerencia Social. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol.6, no.96 (octubre-noviembre-diciembre. 1997); p.71.

8 JARAMILLO, Alberto. Economía y Gerencia. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol. 3, no.93 (abril-junio. 1996); p.54.

9 PAZ, Op. Cit., p.55.

10 Ibid., p.57.

11 Ibid., p.58.

12Ibid.

dores; también a quienes no son líderes para obligarlos a transformar su estilo gerencial, de acuerdo con el nuevo esquema económico”¹³.

Además, podemos decir que la administración actual debe incluir el conocimiento de su entorno para la toma de decisiones en la empresa; por tanto, “la actividad productiva – entendida como el conjunto de acciones emprendidas para garantizar la satisfacción de las necesidades materiales de la comunidad – no es más que la agregación de los resultados alcanzados por todas las empresas existentes. Y estos últimos – los resultados alcanzados por las diferentes empresas – constituyen la expresión de la labor administrativa ejecutada”¹⁴.

Una herramienta muy útil, que debe manejar un gerente dentro de la organización, es la planeación estratégica, ya que su importancia radica en la forma como se implemente para la solución de un problema determinado y no tanto en el concepto de su teoría.

*La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. Las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apunten al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica; ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. Hoy, el concepto de gerencia es integral en busca de una mejor competitividad de la empresa, apuntando su gestión en el manejo de la organización, la cultura y la estrategia y que no puede ser obra exclusiva de un gerente.*¹⁵

13 JARAMILLO, Op. Cit., p.55.

14 Ibid., p.53.

15 PAZ, Op. Cit., p.54.

16 Ibid., p.59.

17 Op. Cit., p.10.

18 JARAMILLO, Op. Cit., p.67.

El gerente debe poseer cualidades de líder para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización; esta tarea la debe realizar en conjunto con sus colaboradores. En otras palabras, “el liderazgo gerencial es la resultante de equilibrar tres variables: tarea, mantenimiento del grupo y necesidades de la persona”¹⁶.

La gerencia es un tipo especial de liderazgo donde se ponen a prueba los conocimientos y el poder personal para cumplir el logro del objetivo de la organización y “la base del liderazgo está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. La función de la gerencia es la acción efectiva (eficaz y eficiente) para obtener resultados. El líder debe saber qué hacer y con quién, cómo, cuándo, en dónde, por qué y para qué; qué dejar de hacer y cuándo. El ejecutivo necesita administrar para mañana, no para ayer”¹⁷.

“El diseño de los planes, programas y proyectos se encuentran en un grado de desarrollo incipiente, caracterizados por la ausencia de complementariedad interinstitucional, factibilidad financiera y coherencia técnica”¹⁸. Esto se puede observar en muchas empresas en donde la estrategia utilizada no cubre las necesidades que tiene la organización, ya que su aplicación no se ajusta al entorno actual y no ofrece la supervivencia de la empresa en el mundo moderno de la competencia.

Podemos considerar que las empresas del sector social han revelado una serie de problemas de gestión que son insostenibles dentro del actual esquema de desarrollo económico. Un claro ejemplo dentro de estas entidades es la ausencia de formación gerencial:

La escasa cualificación gerencial del personal directivo de las instituciones de servicios sociales degenera en múltiples problemas admi-

nistrativos. Ya que el sector social carece de una gestión especializada en gerencia social, su alta dirección normalmente está constituida por profesionales de campos sectoriales (médicos, educadores, etc.), que independientemente de su calificación, no poseen la formación especializada para encargarse de las actividades gerenciales en el marco característico de los programas sociales (incertidumbre, conflictividad, escasez de recursos, presiones múltiples y negociaciones permanentes).¹⁹

Toda esta problemática conduce a una parálisis en la acción estratégica de la empresa y obstruye el acceso de más personas para el beneficio de los programas sociales como afirma Cesar Jaramillo²⁰. Las instituciones de bienestar social han perdido la capacidad de adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante, ya que estas organizaciones se encuentran muy preocupadas en la administración del problema cotidiano, las tareas de rutina y las decisiones operativas. Esta mentalidad manifiesta una grave ausencia de liderazgo y visión institucional frente a la nueva dinámica de las necesidades sociales en el actual contexto del desarrollo. La combinación de estos múltiples problemas lleva a la organización a anclarse en un modelo tradicional donde predominan las estructuras piramidales, los sesgos autoritarios y la ausencia de estímulos a la creatividad. Por esto es importante implementar el modelo de gerencia social para la racionalización de las entidades de bienestar social y el aumento de su productividad mediante la incorporación de modernas técnicas de gestión para afrontar un escenario de apertura económica.

Dentro de la gerencia social, el gerente debe estar en capacidad de buscar diferentes instrumentos y estrategias que planteen un nuevo paradigma del desarrollo social, entre las cuales destacamos las siguientes:

Buscar la máxima eficiencia y eficacia, obteniendo el mayor resultado posible de los recursos y movilizar aquellos subutilizados, se ha convertido en un objetivo prioritario en una época en que por lo general se han acentuado las limitaciones de los recursos. El propósito principal de impulsar la descentralización, consiste en asegurar una estrecha relación con las comunidades a través de la delegación de facultades y recursos a las autoridades locales para la solución de las necesidades sociales de su entorno. Conformar redes sociales que permitan mayores niveles de planeación y gestión de forma racional y eficaz a través de un enfoque intersectorial e interinstitucional que se traduzca en la óptima combinación de los servicios y responsabilidades institucionales, con miras a la solución de los problemas sociales. Utilizar el mecanismo de focalización que busca encontrar la mayor precisión posible en cada caso. Fomentar la participación del usuario para la toma de decisiones de la institución de bienestar social y sea un protagonista del proceso de diagnóstico, control y evaluación de los programas sociales.²¹

La empresa es un todo y “el prototipo de la organización moderna es la orquesta sinfónica, pues debe ser especializada y será efectiva si se concentra en una sola tarea. En una orquesta sinfónica todos los músicos son especialistas en sus instrumentos, pero se subordinan a una tarea común y tocan una pieza musical al mismo tiempo”²².

Sin embargo, el gerente debe asumir toda la responsabilidad de la armonía en las tareas realizadas, pero debe tener un gran compromiso y motivación con su grupo. Así, “el líder es una persona que tiene seguidores y sabe ganarse y sostener la confianza de los miembros de su grupo, por ser congruente entre

¹⁹ KLIKSBURG, Bernardo. Cómo reforzar el Estado para la lucha contra la pobreza. En: Comercio Exterior. México. Vol. 42, no. 5 (mayo. 1992); p. 479.

²⁰ Op. Cit., p.67.

²¹ Ibid., p.68-69.

²² DRUCKER, Peter. Post-Capitalist Society. Río de Janeiro : Zahar editores, 1970, p.140.

hechos y palabras; entre conducta, creencias y valores expresados²³.

En la opinión de Ignacio Paz²⁴, el líder en una organización que aprende debe ser simultáneamente: un diseñador que visualiza su organización como un sistema en el que las partes se conectan apropiadamente entre sí y con el mundo exterior... y crea las respuestas más adecuadas a esa visión. Debe ser un maestro que ayuda a su gente a comprender, criticar y mejorar la visión del diseñador y a compartirla y comprometerse con ella. Y por último debe ser un servidor que trabaja duramente para cumplir su misión con el fin de ayudar a crear una organización y un mundo mejor. El líder debe estar en una continua preparación para poder comprender las situaciones y tener poder de visión, dar ejemplo y trabajar con constancia y saber comunicar su visión. La esencia del liderazgo es moverse del yo al nosotros con una visión del futuro.

El gerente debe conocer la realidad para que sus conocimientos sean aplicados en métodos y estrategias eficientes, logrando el objetivo de la organización, debe tener instrumentos de dirección los cuales introduzca en el de la empresa.

El mundo evoluciona rápidamente y estos cambios conllevan a una nueva forma de pensar, actuar y de vivir. Debemos cuestionarnos: ¿estaremos en capacidad de asumir estos cambios de manera eficaz, desempeñando el rol de futuros gerentes en las organizaciones?

Conclusiones

La gerencia es el arte de unir todas las capacidades, valores y herramientas tecnológicas que tiene a la mano la organización para cumplir sus objetivos y poder competir en el mundo moderno.

Las nuevas oportunidades empresariales ponen en juego las habilidades del gerente para desarrollar la iniciativa y la creatividad en la búsqueda de solu-

ciones a los problemas que enfrenta la empresa, de acuerdo con el nuevo esquema económico.

La búsqueda por la perfección en el área administrativa, ha llevado a la creación de juegos los cuales preparan, capacitan y evalúan los gerentes en la toma de decisiones a las cuales se enfrentara en un futuro y sin correr riesgos financieros que afecten a la organización.

Debido a los cambios del entorno actual, las organizaciones de servicio social deben pensar en una reestructuración de conceptos y estrategias administrativas para mejorar su gestión, fomentar la innovación y alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la solución de las necesidades sociales.

El educador y el estudiante deben reflexionar ya que de una buena preparación, dependen los resultados de una organización y de un país entero.

Bibliografía

- JARAMILLO, Alberto. Economía y Gerencia. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol.3, no.93 (abril-jun.1996).
- PAZ PARRA, Jorge Ignacio. La Planeación y la Dirección Estratégica. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol.5, no.103 (ene-mar.1998).
- JARAMILLO LONDOÑO, César. La Gerencia Social. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol.6, no.96 (oct-dic.1995).
- PAZ PARRA, Jorge, Ignacio. La Gerencia. En: Revista Universidad Eafit. Medellín. Vol.5, no. 102 (oct-dic.1997).
- PRIETO MESA, Rodrigo. La Formación Administrativa Apoyada en Juegos Gerenciales. En: Revista Universidad Eafit. Vol.2, no. 98 (jul-sep. 1996).
- DRUCKER, Peter. Post-Capitalist Society. Río de Janeiro : Zahar editores, 1970.
- KLIKSBURG, Bernardo. Cómo reforzar el Estado para la lucha contra la pobreza. En: Comercio Exterior. México. Vol. 42, no. 5 (mayo. 1992).

23 Op. Cit., p.10.

24 Ibid., p.13-14.