

1

La naturaleza especial de la actividad directiva o gerencial

La labor de dirección es complicada, exigente y tiene un toque especial. Los directivos —aquellos que practican la actividad— ejercen una tremenda influencia en cuanto a ayudar a los grupos de gente —es decir, a las organizaciones— a alcanzar un nivel adecuado de eficiencia y productividad. Aunque resulte paradójico, los directivos no desarrollan trabajo en el sentido ordinario de la palabra; lo que hacen es realizar para la organización cinco funciones y, al hacerlo, representan tres importantes papeles y aplican otras tantas capacidades primordiales. Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales, sino por los resultados que alcancen sus respectivas organizaciones consideradas como un todo. Por último, diremos que los directivos no tienen que ceñirse a planteamientos teóricos, sino que tienen que tener la habilidad de saber escoger y aplicar los métodos o técnicas que sean más apropiados a una situación real determinada.

CONCEPTOS CLAVES RELACIONADOS CON LA LABOR DIRECTIVA

La Figura 1.1 hace una representación gráfica de los cinco conceptos claves relacionados con la actividad gerencial y que son:

1. Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferenciales con respecto al resto de las personas que integran la organización.
2. Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la organización cinco funciones características.
3. Los directivos representan tres importantes papeles en la organización y aplican tres aptitudes básicas.

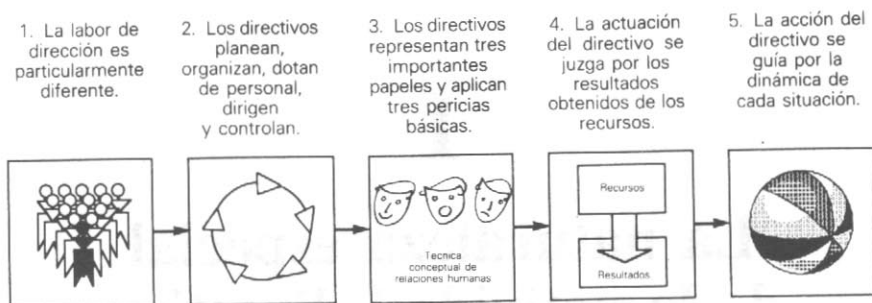


Figura 1.1. Conceptos 1-5.

- La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización mediante la utilización de los recursos disponibles.
- Los directivos cualificados son capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

TERMINOS CLAVES

Para utilizar en toda su extensión los conceptos claves, necesitará conocer el significado de los siguientes términos:

Management o dirección
Directivo
Proceso o ciclo de dirección
Papel (rol)
Proceso de conversión
Recursos

Resultados
Rentabilidad
Cargas sobre beneficios
Optimo
Management situacional o de contingencia

Concepto 1

Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferenciales con respecto al resto de las personas que integran la organización.

Cuando se piensa en el trabajo, lo primero que se viene a la mente son unos hombres y mujeres que manejan unas herramientas, que bien pueden ser procesadores de textos o brochas de pintar. Ellos recogen y manipulan materiales y géneros, como

es el caso de un mozo de supermercado cuando coloca comestibles dentro de las bolsas. Literalmente estas personas «ponen sus manos» en el trabajo que realizan; es decir, llevan a cabo una labor manual. Otras personas, sin embargo, utilizan más para su trabajo el cerebro que las manos. Un contable, por ejemplo, suma e interpreta columnas de números. Un vendedor usa la lógica para persuadir a un cliente a que compre. Un ingeniero estudia un problema de diseño con el fin de encontrar la mejor solución. Esta gente «pone sus mentes» en el trabajo que desempeña.

Casi todas las personas de una organización «ponen» en su trabajo bien sus manos o su mente y a menudo ambas cosas. Estas personas constituyen la mayoría de los empleados de una organización y su trabajo es muy importante puesto que, de hecho, producen los bienes o servicios de dicha organización.

La actividad directiva

Bien mirado, los directivos no hacen nada de lo que acabamos de exponer, ya que no ponen ni sus manos ni su mente en el trabajo —productos o servicios— que se está llevando a cabo. No producen nada que no sea management. Pero, ¿qué es el management?

Management es el proceso en virtud del cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos esenciales en pro de los objetivos de la organización. Uno de los recursos más vitales de la organización son sus empleados. Los **directivos** dedican gran parte de sus esfuerzos a planificar, dirigir y controlar el trabajo de estos recursos humanos. La diferencia entre los directivos y el resto de los empleados estriba en que los primeros dirigen el trabajo de los demás, en vez de realizar el trabajo en sí por ellos mismos, como hacen los segundos. Esto no quiere decir que los directivos no pongan sus manos en el trabajo cuando instruyen o adiestran a su gente; claro que lo hacen, pero lo hacen no como una acción productiva por su parte, sino para acrecentar la pericia de sus empleados.

Niveles de dirección

A los directivos se les designa por muchos nombres. Estos nombres pueden dar lugar a confusión, aunque dentro de cualquier organización —tal como se muestra en la Figura 1.2— lo que se trata de indicar es a qué altura de la línea jerárquica se encuentra un determinado puesto directivo. Los directivos en la cúspide de la pirámide jerárquica se denominan generalmente «ejecutivos». Los títulos de estos puestos pueden ser los de presidente, director general y vicepresidente. Los directivos, en los estratos más bajos de la jerarquía, reciben la denominación de «directivos de primer nivel» y los títulos de sus puestos llevan a menudo la palabra «supervisor», como, por ejemplo, «supervisor de facturación» o «supervisor de ensamble». El numeroso grupo de directivos cuyos puestos se encuentran entre la cúspide y la base de la pirámide, reciben el calificativo de «gerentes». Los títulos de sus puestos son probablemente los más variados y generalmente su nomenclatura contiene un

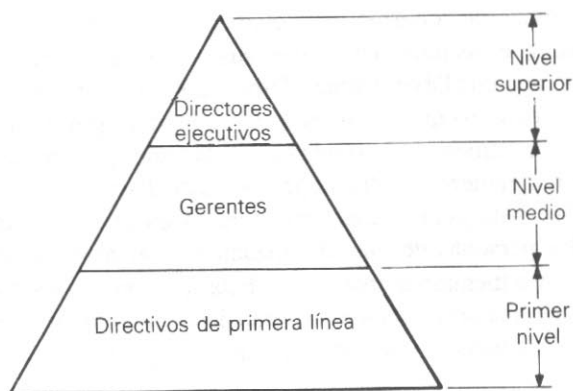


Figura 1.2. Niveles de management.

denominador funcional o departamental. Ejemplos de estos títulos son «director de créditos y cobros», «director de producción», «director comercial», etc.

Observe que los directivos ejecutivos y los gerentes tienen a menudo otros directivos o supervisores dependiendo de ellos; por lo que los directivos pertenecientes al nivel superior no sólo dirigirán el trabajo de personas sin mando, sino también el de otros directivos. Por regla general, los supervisores dirigen el trabajo de empleados ordinarios que no ejercen funciones de alta responsabilidad.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Betty es la supervisora de la sección de prendas deportivas de unos grandes almacenes. Justo cuando se hallaba en la mitad de la planificación de sus compras para el mes siguiente, le llega una partida de nuevos artículos. Esta mercancía tiene que ser desembalada, comprobada con el albarán de entrega y luego colocada en las correspondientes estanterías. La última vez que llegó una partida parecida, los vendedores —entre cuyas tareas se encuentra el desembalar, comprobar y exhibir la mercancía— fueron incapaces de detectar un importante error. Se pidieron seis docenas de la talla pequeña y tres de la grande y las cantidades que entregaron fueron justamente las contrarias. Cuando se dieron cuenta del error, la sección de Betty estaba ya repleta de tallas grandes y tuvieron que rebajar los precios para reducir el exceso de inventario en dicha talla. Betty estaba dispuesta a que esto no sucediera de nuevo.

Pregunta: ¿Debe Betty comprobar personalmente esta partida o mandar a un vendedor que lo haga?

Respuesta: Desembalar, comprobar y exhibir es una labor típica de un empleado. Es lógico que Betty pretenda comprobar ella misma esta remesa en particular, porque

quiera estar segura esta vez de que no hay error; pero si ella se dedicara de forma regular a desempeñar estas tareas que no son de gestión, no le quedaría tiempo suficiente para dedicarse a su actividad supervisora. La mejor solución es que Betty asigne el trabajo a un vendedor, no sin instruirle previamente para que compruebe con toda meticulosidad la composición de la partida y decirle que si tiene alguna duda acerca de la misma, le consulte antes de colocar los artículos en las estanterías.

En general, los directivos deben distinguir entre el trabajo de gestión y las otras tareas, dedicando su tiempo y esfuerzo al primero y evitando las segundas. Cuando los directivos desarrollan un trabajo que no es típico de su condición, la que a la larga lo sufre es la organización.

Concepto 2

Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la organización cinco funciones características.

Ya ha visto en qué consiste el trabajo no directivo. Analicemos ahora más detalladamente la naturaleza de la labor gerencial para ver las diferencias con el anterior. *En primer lugar, los directivos no solamente dirigen la actividad de otras personas, sino que también son responsables del trabajo de las mismas.* Por ejemplo, si Tom, el jefe de mantenimiento, manda a Peter, el supervisor de los instaladores de tuberías, que su gente instale un nuevo sistema de tubos y al final resulta que el sistema tiene varios escapes, no hay duda de que el jefe de Tom hará a éste responsable de los escapes, aun a sabiendas que Tom estaba fuera de la ciudad cuando el sistema fue instalado. Tom, por su parte, responsabilizará a Peter de los fallos, si bien Peter nunca cogió una llave para apretar una conexión.

Ahora puede que usted se pregunte: ¿Cómo puede ser esto justo, si tanto Tom como Peter no hicieron el trabajo en sí? La contestación está en que el trabajo de gestión de Tom y de Peter contiene cinco funciones específicas, cada una de las cuales tiene un impacto directo —ya sea para bien o para mal— sobre aquellos que hacen el trabajo a pie de obra. A continuación analizaremos las cinco funciones que los directivos desarrollan y veremos la incidencia de cada una de ellas en el trabajo de otros.

1. Planificar. En vez de permitir que cada empleado de la organización trabaje, de mejor o peor grado, para alcanzar una meta que él o ella estime importante, lo que un directivo tiene que hacer es establecer un objetivo global que aúne las acciones de todos los empleados. Como extensión del establecimiento de objetivos, los directivos son también los encargados de diseñar programas y calendarios que contribuyan a la consecución de los mismos. Los supervisores suelen establecer

metas y planes a corto plazo como, por ejemplo, cuántas unidades debe producir hoy el grupo. Los directivos de nivel medio manejan unos objetivos o metas que, generalmente, tienen una proyección de un mes a un año. Por último, tenemos a los ejecutivos que fijan objetivos y desarrollan planes más amplios para toda la organización, con una duración que fluctúa entre uno y cinco años.

2. Organizar. En toda organización siempre está vigente la cuestión de quién debe hacer qué. Esta decisión la toman los directivos cuando llevan a cabo la función de organizar. Es de su responsabilidad señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos. Organizar también implica que los directivos establezcan las relaciones que deban existir entre los distintos puestos de trabajo. Estas relaciones determinan qué puestos tendrán prioridad sobre otros y cuál será la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos. Veamos un ejemplo: En una compañía de seguros puede que las distintas secciones de reclamaciones de siniestro se encuentren en el organigrama al mismo nivel, pero puede que el propio departamento de reclamaciones de siniestro se halle a un nivel más bajo que el departamento de contrataciones o ventas.

3. Dotar de personal. Los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significación hasta que no son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar los deberes asignados a dichos puestos. Cuando los directivos realizan las gestiones necesarias para cubrir puestos vacantes, están llevando a cabo la llamada función de dotación de personal (*staffing*).

4. Dirigir. Una vez que los planes estén establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización está ya preparada para ponerse en marcha y, por tanto, espera que alguien le de la señal de salida. Es esta una responsabilidad del directivo que cae de lleno en la función de dirigir. Los directivos dirigen (ordenan o instruyen) a los empleados en la realización de sus tareas. El dirigir, por supuesto, exige mucho más de los directivos. Estos no solamente tienen que ser unos expertos comunicadores, sino que además deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo que lleven al ánimo de sus empleados un espíritu de logro y cooperación.

5. Controlar. Una vez que las ruedas de la organización se han puesto en movimiento, lo que resta es esperar que todos sus miembros realicen bien su cometido, que los planes se cumplan sin tropiezos y que se alcancen los objetivos fijados. Pero la mayoría de las veces esto no sucede. Alguien debe mantener un ojo alerta y comprobar con cierta regularidad si las cosas se están o no desarrollando según las previsiones. En esto estriba la función de control del directivo. Este debe saber puntualmente cuando los planes se tambalean y cuando los resultados están lejos de ser los esperados. Cuando estas cosas se salen de madre, ahí está la responsabilidad controladora del directivo para tomar las necesarias medidas correctoras y hacerlas volver a su cauce.

El proceso de management

Los directivos suelen realizar de forma natural las cinco funciones características que acabamos de enunciar. Estas funciones generalmente se llevan a cabo en la misma secuencia que acaban de ser analizadas y tal como quedan expuestas en la Figura 1.3. En efecto, es lógico que los directivos comiencen diseñando unos planes, que luego creen una organización y la doten de personal y que, por último, ejerzan un control cuando dicha organización se encamine hacia la consecución de sus objetivos. Teóricamente hablando estos cinco pasos, tomados en este orden, constituyen lo que se conoce como **proceso de management**.

Sin embargo, desde un punto de vista práctico, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás y en la secuencia que dicten las circunstancias. Un directivo puede muy bien ejercitar las cinco funciones un día y repetirlas todas al día siguiente; o bien puede dedicarse durante meses a planificar antes de bosquejar la organización y dotarla de recursos humanos. El plan puede ser entonces durante meses la actividad preponderante mientras éste es activado y su progreso medido y controlado. Puesto que el proceso de management puede ser —y de hecho lo es— repetido una y otra vez dado que los directivos están permanentemente ocupados en la realización de sus funciones, en algunas ocasiones también se le llama **ciclo de management**.

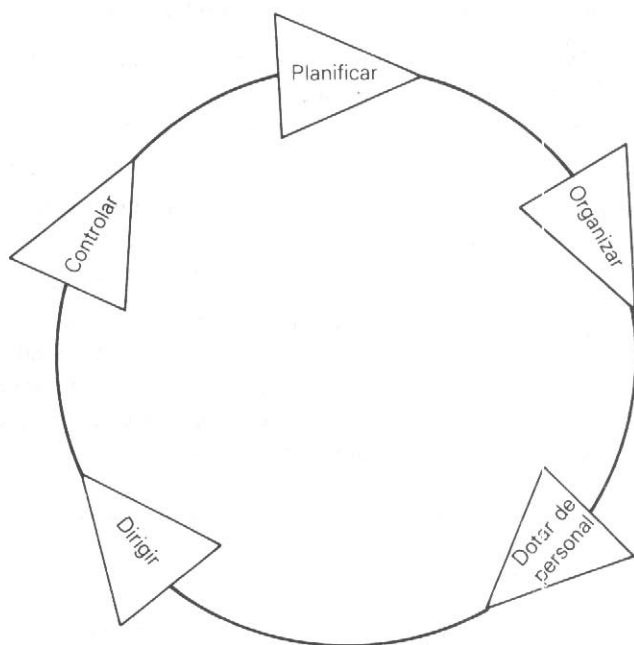


Figura 1.3. Proceso o ciclo de management.

SUPUESTO PRACTICO

Panteamiento: En el ejemplo antes apuntado —el caso de Tom, el jefe de mantenimiento, y el de Peter, el supervisor de los instaladores de tuberías— se vio que los hombres de Peter hicieron un montaje chapucero de un sistema de conducción.

Pregunta: ¿Cómo y por qué pueden Tom y Peter ser considerados —en su calidad de directivos— responsables del trabajo defectuoso de su equipo?

Respuesta: Pueden ser considerados responsables porque no desempeñaron correctamente sus funciones gerenciales o de gestión. Por ejemplo:

1. *Planificar.* Bien Tom o bien Peter pudieron haber establecido un plazo de terminación de la obra demasiado justo (fijación de objetivos) o programado el trabajo de forma errónea (de acuerdo con una deficiente planificación).

2. *Organizar.* Tom pudo haber organizado el trabajo de tal manera que a Peter le fue imposible pedir unas estimaciones de tiempo adecuadas a los planificadores de tareas; o Peter, por su parte, pudo haber organizado su sección de forma que no había suficientes mecánicos de primera para llevar a buen término un trabajo de esa envergadura.

3. *Dotar de personal.* Puede que Tom no escogiera la persona adecuada (Peter) para ser el supervisor de los instaladores de tuberías; o puede que Peter haya dotado a su sección con personal no cualificado o falto de formación profesional.

4. *Dirigir.* Podría ser que Tom no hubiera motivado lo suficiente a Peter para que éste estuviera dispuesto a que su gente hiciera un trabajo difícil de manera impecable; o que Peter no le hubiese dado instrucciones claras a los mecánicos que estaban haciendo la instalación.

5. *Controlar.* Quizá Tom no comprobó las estimaciones de tiempo que se asignaron para ver si eran o no realistas; o que Peter dejara a su equipo que avanzara bastante en el trabajo sin hacer una inspección en regla del mismo.

Cuando los empleados de base no desarrollan su trabajo como es debido, hay muchas posibilidades de que los directivos que los tienen a su cargo, no hayan realizado en principio sus funciones de manera correcta. Por el contrario, cuando el trabajo se hace bien, es una señal casi inequívoca de que los directivos están a su vez desempeñando bien sus propias funciones.

Concepto 3

Los directivos representan tres importantes papeles en la organización y aplican tres pericias básicas.

Los directivos no solamente desarrollan funciones, también juegan unos papeles (roles). El **papel**, en este caso, tiene un sentido social y consiste en la pauta de conducta que los demás miembros de la organización esperan que observe una determinada persona. La gente de dentro de la organización, así como aquellas personas que sólo tienen contactos con ella desde fuera, son propensas a considerar a sus directivos de forma muy personalista. Estos papeles gerenciales son perfectamente reales, aun cuando se representen de modo informal y no tengan un título específico.

Roles gerenciales

Los papeles directivos han sido calificados de: 1) interpersonales, 2) informativos, y 3) decisorios.

Dentro de su *papel interpersonal*, el directivo puede actuar como cabeza visible de la organización, representándola en actos formales o puede también constituirse en pieza de enlace entre varios departamentos; pero lo más corriente es que juegue un papel importante como el líder que inspira y dirige a los demás.

En su *papel informativo*, el directivo puede ser la persona depositaria de importantes datos y, como tal, difusor de esa información al resto del personal. También puede darse el caso que sea visto por el público como su interlocutor válido.

Cuando representa su *papel decisorio*, el directivo ejerce una actividad resolutoria sobre todo en momentos de crisis como puede ser, por ejemplo, un corte de energía o que un competidor abarate sus precios. El directivo también actúa como negociador entre la firma y sus proveedores. Dentro de este papel, uno de los aspectos más difíciles y delicados es la distribución de recursos, como cuando hay que decidir quiénes serán los empleados del departamento que tengan un terminal de ordenador y quiénes no.

Aptitudes gerenciales

Como si el desarrollar una serie de funciones y el encarnar una variedad de papeles no fuese suficiente, los directivos deben, además, adquirir, desarrollar y aplicar tres clases básicas de rasgos aptitudinales que son: 1) aptitudes intelectuales, 2) aptitudes interpersonales o de relaciones humanas, y 3) aptitudes técnicas.

1. *Aptitudes intelectuales.* Es la capacidad para analizar, interpretar y solucionar problemas cuya complejidad e importancia se incrementan a medida que se sube en la escala gerencial, tal como queda reflejado en la Figura 1.4.
2. *Aptitudes de relaciones humanas o interpersonales.* Estas aptitudes tienen más o menos la misma importancia en todos los niveles de dirección, aunque en cada uno de ellos su naturaleza e intensidad son diferentes.

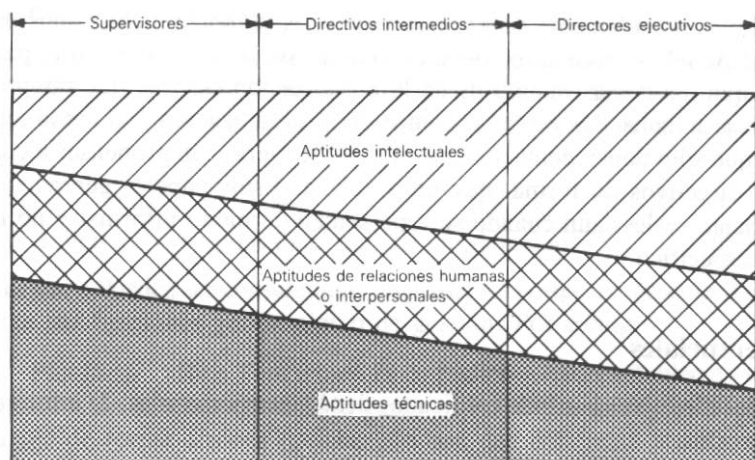


Figura 1.4. Cómo varía la proporción de aptitudes gerenciales requeridas por los distintos niveles de management.

3. *Aptitudes técnicas.* Están relacionadas con los aspectos operativos específicos de una determinada organización. Las aptitudes técnicas tienden a ser más importantes en los niveles más bajos de management que en los más altos.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Marie, como directora técnica de una fábrica de papel, tiene que presentarse ante el comité local de control de vertidos para defender la acusación que pesa sobre la fábrica de que está arrojando al río materias contaminantes. A Oliver, el director de ingeniería, se le pide que coordine las actividades de su departamento con los planes del departamento de marketing. Ralph, el director de control de producción, acaba de ser informado que el proveedor del cual la fábrica recibe su provisión diaria de cartones para embalaje, ha sufrido un devastador incendio en sus instalaciones y no podrá entregar el género hasta dentro de un mes por lo menos. El departamento de embalajes de la fábrica quiere saber qué es lo que hacen entretanto. Ralph dice que él tomará cartas en el asunto. Finalmente está Rose, la supervisora de la sección de tratamiento de textos, a la que se le ha pedido que medie en una disputa que hay entre sus empleados sobre quiénes tendrán su puesto de trabajo en la zona más tranquila, que por supuesto es la más alejada de las impresoras.

Pregunta: ¿Cuáles son los papeles que Marie, Oliver, Ralph y Rose están representando para la organización?