

Respuesta: Marie está representando un *papel informativo* como interlocutora. Oliver está ejecutando un *papel interpersonal* como enlace. Ralph está jugando un *papel decisorio* ante una crisis. Rose, por su parte, está asumiendo un delicado *papel decisorio* como distribuidora de recursos.

Concepto 4

La efectividad de los directivos se juzga por los resultados que obtienen para la organización mediante la utilización de los recursos disponibles.

Si recuerda la definición de management que hemos dado anteriormente en este capítulo, está claro que los directivos son los encargados de un proceso que transforma recursos (*inputs*) en resultados (*outputs*). Este proceso, que recibe el nombre de **proceso de conversión**, se encuentra esquematizado en la Figura 1.5. Cuanto más grande sean los resultados en comparación con los recursos necesarios para su obtención, mejor será calificada la actuación del directivo. Si, por ejemplo, el gerente de una tienda de repuestos de automóviles gasta 3.000 dólares a la semana en personal, mercancías, alquiler y energía y la tienda hace una venta de 4.000 dólares, se considera que ese gerente está haciendo un trabajo mejor que otro que gaste 3.000 dólares e ingrese solamente 3.300. Si miramos el asunto desde otra perspectiva, podemos suponer que ambos gerentes vender una cantidad igual de artículos por valor de 4.000 dólares y que uno de ellos gasta sólo 2.500 dólares, mientras que el otro gasta 3.000; no cabe duda que el primero será considerado mejor gerente que el segundo.

El mismo concepto se aplicará a los jefes de departamento de grandes organizaciones por cuyas manos nunca pase dinero. La eficacia de un gerente será medida, pues, mediante la comparación de la producción de su departamento —en términos de unidades procesadas— con el total de gastos cargados por la corporación a dicho departamento.

Analicemos más detenidamente los elementos que forman parte del grupo de recursos y los que integran el grupo de resultados (Figura 1.6).

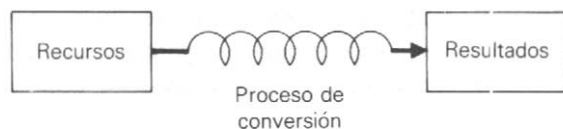


Figura 1.5. Proceso de conversión.

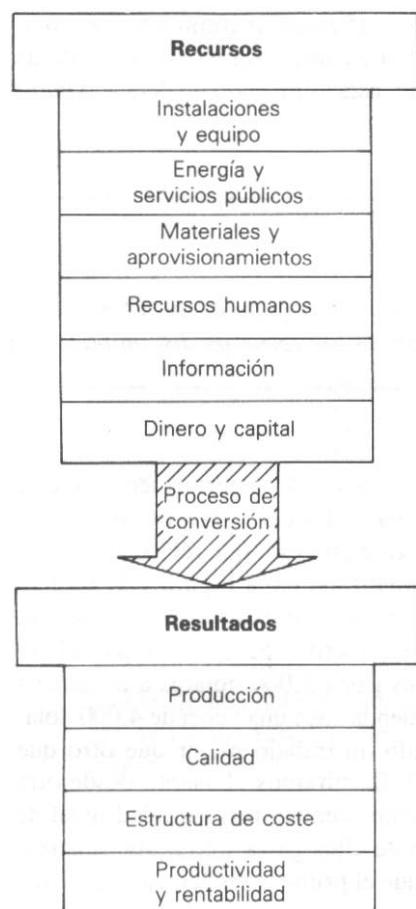


Figura 1.6. Recursos gerenciales para la obtención de resultados.

Recursos

Cuando una persona es nombrada gerente o director de una determinada actividad empresarial, puede tener la tendencia de dar por sentadas muchas cosas. En estas circunstancias, el interés se concentra principalmente en la maquinaria y en el personal que tenemos a nuestra disposición. Estos elementos son muy importantes, pero no olvidemos que la totalidad de los recursos que tenemos a nuestro alcance abarca bastante más que eso. Los **recursos** gerenciales incluyen todos los elementos necesarios —tanto tangibles como intangibles— para que una organización cumpla sus objetivos. Generalmente, estos recursos se clasifican como sigue:

Instalaciones y equipo. Comprende la superficie del suelo, mesas, bancos de trabajo, herramientas, maquinaria de producción, cajas registradoras, terminales de ordenador y lectoras de microfichas.

Energía y otros servicios públicos. Calor, luz, aire acondicionado, electricidad, vapor de agua, aire comprimido y líneas telefónicas, son los elementos incluidos bajo este epígrafe.

Materiales y aprovisionamiento. Se clasifican dentro de este grupo las materias primas, piezas y conjuntos ensamblados que de hecho se convierten en un producto final manufacturado o en una mercancía para ser vendida al por mayor o al detalle. También se encuentran aquí incluidos los materiales de consumo como son los lubricantes, artículos de papelería, cintas adhesivas, cintas de ordenador y cualquier otra cosa que se utilice durante el proceso de conversión y que no forme parte intrínseca del producto final.

Recursos humanos. Se refieren a la fuerza de trabajo (plantilla) en general e incluyen a empleados de distintas capacidades, pero particularmente a aquellos asignados a la esfera de actividad de un directivo.

Información y datos. Todos los recursos —internos y externos— relacionados con cualquier tipo de datos, tiene cabida en este apartado; pero, lo más importante, es aquella información que tiene que ver con el proceso de conversión del que es responsable el directivo.

Dinero o capital. Incluye los recursos financieros disponibles directa o indirectamente y que se utilizan para adquirir y apoyar a todos los restantes recursos.

En líneas generales se presume que cuando todos estos recursos están bien administrados, se alcanzan las metas deseadas por la organización.

Resultados

Los vocablos «resultados» o «producción» son bastante genéricos. Por definición, **resultados** son los productos finales del proceso de conversión. Son la consecuencia directa del proceso de management y en ellos influye la bondad con la que el directivo adquiere, despliega y utiliza los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la organización. Los resultados toman una mayor significación cuando vienen expresados en términos específicos y pueden ser directamente comparados con los objetivos de una organización en particular. Dicho de otro modo, *los resultados deben alcanzar o superar los objetivos de la organización.*

Tradicionalmente, los resultados esperados de los directivos se han dividido en cuatro grupos diferentes, si bien estrechamente relacionados entre sí:

1. Producción. Cabe esperar que del departamento encabezado por un directivo salga una cierta cantidad de trabajo —a menudo conocida como «producción»— a lo largo del día, de la semana, del mes o del año. La producción puede ser medida en unidades de productos fabricadas o de servicios prestados, así como por el número de pedidos tramitados, clientes atendidos o llamadas telefónicas contestadas. El factor tiempo, por otra parte, también es una dimensión muy importante de

la producción. Una determinada producción debe tener lugar dentro de un período de tiempo dado; los plazos de entrega deben respetarse y cumplirse las fechas tope de los proyectos. Observe que «producción» no es lo mismo que «productividad», la cual será analizada en el Capítulo 12.

2. Calidad. La calidad, a veces llamada «maestría», no es un concepto absoluto; es más bien un conjunto de niveles normalizados de perfeccionamiento que pueden aplicarse a una actividad, a un producto o a un servicio. Estos niveles normalizados son establecidos por la dirección en base a las exigencias de los clientes. La calidad se mide por patrones tales como el número de defectos en los productos, de errores en el servicio o de quejas de los clientes.

3. Estructura de coste. Los costes nos dan una medida de la efectividad con la que se han obtenido los resultados de producción y calidad. Lo obligado es que los objetivos de producción y calidad se cumplan sin salirse de los tope de costes establecidos. Estos tope normalmente se fijan en el presupuesto de gastos que se le asigna al directivo. El presupuesto de gastos se prepara ordinariamente en función de los resultados de producción y calidad previstos.

4. Rentabilidad, coste de prestaciones o productividad. Cada una de estas medidas constituye, en esencia, una comparación de los resultados obtenidos con los recursos gastados. Para los directivos que ocupan altos cargos, la rentabilidad es, a menudo, la única y definitiva medida de su eficacia. Para un negocio, la **rentabilidad** es, sin embargo, la diferencia entre todos sus resultados —determinados por el volumen de sus ingresos— y todos los recursos consumidos —determinados por el montante de su coste—. En las instituciones públicas no lucrativas existe una medida similar que recibe el nombre de **coste de las prestaciones**. Los componentes de esta medida son establecidos de forma inversa; es decir, primero se fija el coste de los recursos y luego el valor de los resultados. Pero, no obstante, los directivos que militan en el sector no lucrativo son, en definitiva, evaluados de la misma manera que los que se desenvuelven en el sector que busca el beneficio.

La productividad es una medida mucho más amplia de la relación existente entre los resultados alcanzados y los recursos consumidos y tendrá un estudio más detallado en el Capítulo 12.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Anne B. dirige las operaciones de caja de seis sucursales del Farmer's State Bank. Está molesta porque hay muy poca uniformidad en los resultados de las distintas sucursales. Para analizar la cuestión, ha pedido a su ayudante que le prepare un estado comparativo de resultados. He aquí el contenido del informe:

Nombre de la sucursal	Promedio de transacciones	Promedio de gastos mensuales	Número de transacciones por dólar
Alport	32.000	\$4.000	—
Centerville	25.000	3.000	—
LaCross	36.000	5.000	—
Media	30.000	4.000	—
Valdosta	42.000	5.000	—
Zanesville	24.000	3.000	—

Pregunta: En base a esta información, ¿qué director de sucursal es el más efectivo y cuál el menos efectivo?

Respuesta: Comparando los coeficientes que resultan de dividir el promedio de transacciones entre los gastos mensuales (recursos) de cada una de las sucursales, se llega a lo siguiente:

La mejor: Valdosta, con 8,4 transacciones por dólar ($42.000 \div 5.000$).

La peor: LaCross, con 7,2.

Intermedias: Alport, 8,0; Centerville, 8,3; Media, 7,5, y Zanesville, 8,0.

Pregunta: ¿Qué otros factores, además del número de transacciones, podría incidir en la evaluación de Anne de la efectividad de las distintas sucursales?

Respuesta: Este informe no le dice nada a Anne sobre si existen o no diferencias en la naturaleza de las transacciones; es decir, si había algunas que tenían más dificultad o requerían más tiempo que otras. Tampoco revela cuántos errores fueron cometidos en estas transacciones, ni el tiempo que los clientes tuvieron que esperar antes de recibir el servicio.

Concepto 5

Los directivos cualificados son capaces de discernir las diferencias entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores dominantes en cada situación específica.

Dado el importante peso que la relación existente entre resultados y recursos tiene en la determinación de la efectividad de la labor gerencial, los directivos deben mantener el adecuado equilibrio entre ambos factores. Lo ideal es obtener los má-

ximos resultados con los mínimos recursos. Esto, sin embargo, podría plantear una situación de equilibrio inestable que a menudo conduciría al fracaso. En consecuencia, el directivo más eficiente es aquel que persigue unos resultados óptimos, no máximos. En este caso, **óptimo** quiere decir el resultado más favorable bajo unas circunstancias específicas o limitadas. Dicho de otro modo: los resultados dependen bastante de la adecuación, eficacia y utilización de los recursos empleados. Por ello, los buenos directivos prestan atención tanto a los recursos como a los resultados.

Incidencias de las variaciones situacionales

El reconocimiento de que la meta de resultados óptimos es más realista que la de resultados máximos, ha movido a los directivos, en general, a considerar esta otra regla: *Entre los numerosos métodos y técnicas que están disponibles, no hay ninguno o ninguna que funcione bien en todas las situaciones.*

Si cada una de las teorías, conceptos o técnicas, fuera universalmente aplicable, no habría necesidad de directivos. Todo podría ser entonces programado en un ordenador y se tomarían las decisiones y se solucionarían los problemas, automáticamente. En el plano práctico, existen *diferencias* significativas entre situaciones que son decisivas para el éxito o fracaso gerencial.

Pocas situaciones son exactamente iguales. La mayoría de ellas tienen tantos factores intervinientes que las diferencias potenciales llegan a ser enormes. Las variables suelen incluir factores tales como el grado de motivación y capacidad de los participantes, el dinero y las instalaciones disponibles, la claridad de las comunicaciones y la urgencia de la propia situación. De acuerdo con esto, la experiencia nos ha enseñado que la efectividad de un concepto, norma o técnica, está mediada por los factores que dominan en una situación determinada. La solución, por tanto, que un directivo inteligente escoge, estará condicionada o subordinada a dicha situación.

Para describir lo anterior existen dos expresiones que se utilizan indistintamente: **management situacional** y **management de contingencia**. El aspecto de contingencia de la gestión es lo que hace tan difícil el trabajo de los directivos. El grado de capacidad para analizar una situación particular de modo que se identifiquen sus características dominantes y pueda ser diferenciada de otras situaciones, para luego escoger la solución más apropiada, es lo que discrimina los buenos directivos de aquellos otros del montón.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Rael, director del departamento de compras de artículos congelados de una gran cadena de establecimientos alimentarios, está negociando con un importante proveedor. En cierto modo, está preocupado porque los gerentes de

las tiendas de la cadena están continuamente pidiéndole que limite el volumen de las compras para evitar excesivas existencias. El jefe de Rael le había ya advertido anteriormente que no comprara tanto de una sola vez. Por otro lado, Sam, el agente de ventas del proveedor, siempre trata de colocar grandes pedidos dando como incentivo precios más favorables. La última vez, sin embargo, que el vendedor le visitó, Rael cometió un desliz; hizo un pedido grande a un precio ventajoso, pero los géneros estuvieron dormidos en el almacén durante semanas antes de poderles dar salida.

En esta ocasión, Rael pensó que podía sacar partido de la situación, puesto que no estaba siendo presionado por su jefe ni por los gerentes de las tiendas, para que comprara. Así que Rael hizo una oferta a la baja para una compra mínima. Sam se puso en contacto con su oficina y le dijeron que «ni hablar». Rael se encogió de hombros y dijo: «Lo siento entonces. No vamos a pedir nada hoy; esperaremos a que vengas de nuevo y podamos pedirte una cantidad mayor para beneficiarnos de los precios más bajos». Una semana más tarde, Rael recibe una llamada de su jefe diciéndole: «Las tiendas están pidiendo a gritos comidas congeladas. Por lo menos tres de ellas han agotado ya sus existencias, ¿qué ha pasado?».

Pregunta: ¿Qué cree usted que haya podido suceder para que Rael esté en evidencia?

Respuesta: Rael debiera haber sido más sagaz y haberle dado más consideración a otros factores. Debiera haberse dado cuenta de que su actuación iba a ser juzgada en base a lo bien que quedara la comparación entre sus resultados y los recursos gastados para obtenerlos. Según él, su trabajo consistía simple y llanamente en conseguir la mayor cantidad de géneros con la menor suma de dinero posible. Desgraciadamente, esta acción, en cierto modo simple, tiene que ser atemperada con otras consideraciones. Primero, es tentar al destino el permitir que el nivel de inventario descienda hasta el punto que se agoten las existencias con la correspondiente pérdida de ventas. Segundo, la vez que Rael se cogió los dedos haciendo un pedido excesivo, pudo haber sido durante un período bajo de ventas; puede que ahora sea todo lo contrario, puesto que se aproxima una fiesta con un gran puente. Tercero, puede que los gerentes de tienda hayan puesto de manifiesto una auténtica y apremiante intención de reducir inventarios, pero puede también que lo que hayan procurado sea el descargar en Rael la responsabilidad de las existencias. Cuarto, puede que los proveedores hayan estado ansiosos de conseguir pedidos en una época de baja demanda, pero es más que probable que no tengan la misma actitud en períodos en los que la demanda esté en alza.

Si Rael se hubiera esforzado en conseguir un resultado *óptimo*, sus decisiones sobre cuánto comprar de una sola vez, hubieran estado influidas por la época del año, por las actitudes de los gerentes de tienda, por el riesgo que entrañaba quedarse sin existencias y por la índole de la demanda de los artículos de los abastecedores.

PRUEBA DE COMPRENSION DEL CAPITULO 1**El caso del director de fabricación superocupado**

Para un manejo más cómodo, los párrafos del texto de la prueba de comprensión han sido numerados de forma que se correspondan con los números de las preguntas de repaso que les siguen.

La Lock Stock & Barrel Company fabrica varios tipos de cerraduras y herrajes para edificios en una pequeña factoría localizada en el mediano oeste.

1. Brady es el director de fabricación, y su jefe, el presidente de la compañía. El supervisor de ensamble, Charlie, reporta a Brady. Dependiendo de Charlie hay siete empleados que se dedican al montaje de cerraduras.

2. Un día de la pasada primavera, el presidente de la compañía llamó a Brady a su despacho y le dijo: «Hemos recibido un cierto número de quejas acerca de que las cerraduras no están bien montadas». Después de investigar el asunto, Brady informó a su jefe de que se «congratulaba que él no fuese el responsable de esos montajes defectuosos». «He descubierto —continuó Brady— que Charlie, nuestro supervisor de ensamble, no se ha molestado en asegurarse que sus operarios sigan los procedimientos adecuados de montaje».

Ese mismo día, Brady se vio envuelto en las siguientes actividades: a) establecer el plan de producción para el otoño; b) empaquetar cerraduras durante dos horas en la sección de embalajes mientras un operario iba al médico; c) dar instrucciones en el muelle de carga a los componentes del equipo de expediciones sobre el manejo de una nueva carretilla elevadora; d) entrevistar a un candidato para el puesto de jefe de control de calidad; e) comprobar con el jefe de contabilidad un exceso en una partida del presupuesto de gastos de la factoría, y f) hacer un cambio en la estructura organizativa, de forma que el ingeniero de la fábrica dependa directamente del director de fabricación en vez del ingeniero-jefe.

3. Durante la semana anterior, Brady también había a) atendido una queja llegada a través del sindicato; b) asistido a la reunión del club local Rotary como representante de la compañía; c) explicado unos cambios en la política salarial a los supervisores de planta; d) discutido unos cambios en el producto con el director comercial; e) llamado a varios proveedores para reemplazar una máquina vital para el proceso productivo que se había averiado sin posibilidad de reparación, y f) pensado algunas ideas para mejorar los métodos de fabricación de la factoría.

4. Cuando se aproximaba el final de año, Brady examinó los papeles para ver cómo se había comportado globalmente la fábrica. Esto es lo que mostraron:

Gastos

Reparaciones de equipos y depreciaciones	\$100.000
Energía	210.000
Materias primas	1.100.000
Aprovisionamientos operativos	50.000

Mano de obra	500.000
Programas de ordenador	30.000
Pequeños gastos	10.000
Total gastos	\$2.000.000

Resultados

- PRODUCCIÓN: 400.000 unidades valoradas en 5 dólares cada una con cero defectos.
 RECHAZOS: De las anteriores unidades, los comerciantes devolvieron 20.000 por defectuosas, que fueron consideradas material de desecho.

5. Con vistas al próximo año, Brady decidió que, si se gastaba un poco más en personal para inspección, podría reducirse el número de defectos a 5.000, si bien la producción total descendería a 395.000 unidades. El calculaba que los costes de mano de obra aumentarían de 500.000 a 510.000 dólares, pero que el resto de los costes permanecerían estacionarios. Brady estimaba que este planteamiento era bueno, ya que enjugaba unos gastos previstos con unos resultados que podrían ser razonablemente conseguidos.

Brady presentó su plan al presidente de la compañía, quien le preguntó hasta qué punto estaba seguro de que los resultados previstos se podrían materializar en la realidad. Brady le dijo que *si* no aumentaban los precios de las materias primas, aprovisionamientos y energía y *si* no había cambios en las especificaciones de los productos, su plan funcionaría. Por otro lado, Brady añadió que *si* los precios subían o *si* había cambios en las especificaciones de los productos, tendría que buscar también una reducción de costes en el montaje, en vez de enfocarla únicamente a unas inspecciones más concienzudas.

PREGUNTAS DE REPASO

1 a) Brady parece que está en el nivel _____ de management y Charlie en el _____ nivel.

- _____ a. ejecutivo; primer
- _____ b. medio; primer
- _____ c. ejecutivo; medio
- _____ d. medio; medio

1 b) La compañía sabe que Brady y Charlie desempeñan un trabajo _____, mientras que los montadores y otros empleados realizan un trabajo _____.

- _____ a. mental; físico
- _____ b. fácil; duro
- _____ c. importante; no importante
- _____ d. de management; manual

2 a) ¿A quién debería considerar el presidente de la compañía responsable de las cerraduras defectuosamente montadas?

- _____ a. A Charlie, el supervisor de ensamble.
- _____ b. A Brady, el director de fabricación.
- _____ c. A los trabajadores del departamento de ensamble.
- _____ d. A nadie.

2 b) En los espacios que se proporcionan y a cada uno de los apartados con letra del párrafo 2, que describe las actividades del día de Brady, asígnele la denominación

adecuada de la *función* gerencial que representan; esto es, planificar, organizar, dotar de personal, dirigir o controlar.

- | | |
|----------|----------|
| a. _____ | d. _____ |
| b. _____ | e. _____ |
| c. _____ | f. _____ |

3 a) En los espacios que se proporcionan y a cada uno de los apartados con letra del párrafo 3, que describe las actividades de Brady en la semana precedente, asígnele el nombre del *papel* (rol) que representó Brady (esto es, informativo, decisorio o interpersonal).

- | | |
|----------|----------|
| a. _____ | d. _____ |
| b. _____ | e. _____ |
| c. _____ | f. _____ |

3 b) ¿Qué aptitud básica asociaría usted con cada una de esas mismas actividades señaladas cada una con una letra? Escriba su contestación (intelectual, de relaciones humanas o técnica) en el espacio apropiado.

- | | |
|----------|----------|
| a. _____ | d. _____ |
| b. _____ | e. _____ |
| c. _____ | f. _____ |

4 a) Los papeles muestran que a final de año los resultados *operativos* (valor neto de la producción) de la factoría de Brady serán de:

- _____ a. 2 millones de dólares
- _____ b. 2.100.000 dólares
- _____ c. 1.900.000 dólares
- _____ d. 1 millón de dólares

4 b) La efectividad de Brady, medida mediante la comparación de los resultados obtenidos con los recursos gastados, arroja un porcentaje del _____ por 100.

- _____ a. 100
- _____ b. 105
- _____ c. 95
- _____ d. 50

5 a) El plan de Brady para el próximo año parece que está concebido para alcanzar unos resultados _____.

- _____ a. máximos
- _____ b. mínimos
- _____ c. óptimos
- _____ d. coyunturales

5 b) ¿Qué clase de management evidenciaba Brady cuando explicaba al presidente de la compañía las posibilidades de éxito de su plan?

- _____ a. management de contingencia
- _____ b. management de puño cerrado
- _____ c. management a todo riesgo
- _____ d. management especulativo