

January 1998

El aprendizaje gerencial -Teoría y práctica -

Gustavo Ramírez Escobar

Universidad de La Salle, Bogotá, revista_uls@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Ramírez Escobar, G. (1998). El aprendizaje gerencial -Teoría y práctica -. Revista de la Universidad de La Salle, (27), 49-54.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El aprendizaje gerencial

-Teoría y práctica -

Gustavo Ramírez Escobar

Ingeniero Químico

Magíster en Economía y Administración Universitaria

Diplomado en Calidad Total y Gestión en Tecnología

Catedrático e Investigador en la Especialización

en Gerencia de Proyectos en Ingeniería

Universidad De La Salle

Sentido

Entendemos la gerencia como la ciencia, la técnica y el arte de pensar, decidir y actuar en busca de alcanzar de manera eficiente metas y objetivos; es el arte de hacer que las cosas se realicen, de obtener resultados generalmente a través de terceras personas, por lo que se exige una interacción humana constante.¹

La formación en lo racional y técnico dota a los individuos de la capacidad analítica y ha sido tradicionalmen-

te el énfasis de las instituciones de la formación en administración y gerencia, sin embargo no es suficiente.

¹ Motta, Paulo Roberto, "La Ciencia y el Arte de ser Dirigente". T.M. Editores. Santa Fe de Bogotá. 1.993.

Dentro de la perspectiva racional, bien estudiada por el premio nobel Herbert Simon², la toma de decisiones y la labor gerencial en general dependen fundamentalmente de la detección de los problemas y de la producción y análisis adecuado de la información. Sin embargo existen numerosas dificultades de tipo humano o social que impiden o al menos dificultan disponer de abundante información de calidad. Aspectos que pueden dificultar este proceso son la motivación, los conflictos, la personalidad, los intereses personales, el manejo del poder, el tipo de comunicación interpersonal e intergrupar, entre otros. Estos elementos limitan la racionalidad de la gerencia y la toma de decisiones programada.

Ya se reconoce que el mundo que vivimos se caracteriza por el cambio constante, por lo incierto, ambiguo y complejo de muchas situaciones, en las que las decisiones no programadas, pueden afectar seriamente la vida de la organización. Peters y Waterman muestran en sus trabajos cómo el exceso de racionalismo puede

generar parálisis e impedir la innovación; se pide exactitud sobre situaciones muchas veces desconocidas³.

La mayoría de los textos académicos arman su discurso gerencial alrededor de las funciones de planear, or-

ganizar, dirigir, controlar; sin embargo al observar sin mucho esfuerzo a los directivos de hoy, los vemos enfrentados a situaciones ambiguas, fragmentadas, imprevistas, cambiantes, sometidas a diferente tipo de intereses y a una alta desarmonía organizacional.

Hoy encontramos interesante literatura que enfatiza en el aspecto intuitivo del gerente, en el optimismo, el espíritu emprendedor, la iniciativa, la creatividad y la percepción, tal vez como una respuesta al hecho de que la vida gerencial es mucho más ambigua y contradictoria de lo que tradicionalmente se ha pensado.

El arte de pensar, juzgar y decidir exige una mayor amplitud de pensamiento que va más allá de la forma-

La formación en gerencia debe constituirse en una oportunidad de desarrollo personal que le brinde al individuo una visión de sí mismo, de su carrera, de su futuro, de su organización y de la sociedad en general. Debe permitirle generar entre sus subordinados confianza, credibilidad y entusiasmo.

² Simon Herbert, "Comportamiento administrativo", Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro, 1.947; "Modelo de Hombre", Edit. John Wiley e hijos, Nueva York, 1.957.

³ Peters y Waterman, "En busca de la excelencia", Edit. Harper, Nueva York, 1.982.

ción eminentemente técnica o instrumental. La capacidad de decisión y liderazgo, del enfrentamiento del riesgo y la incertidumbre, de la negociación y manejo del conflicto exige un alto grado de conocimiento de sí mismo y de capacidad para entender a los demás; de una facilidad para la expresión oral y escrita, para la interacción individual y grupal y para el ejercicio del poder y la autoridad. En este sentido el aprendizaje gerencial debe incluir una parte importante del desarrollo de la persona como individuo y como ser social.

“Ver, oír, leer, conocer, comunicarse y debatir más para pensar, conceptualizar, evaluar, decidir, y actuar mejor”

La formación en gerencia debe constituirse en una oportunidad de desarrollo personal que le brinde al individuo una visión de sí mismo, de su carrera, de su futuro, de su organización y de la sociedad en general. Debe permitirle generar entre sus subordinados confianza, credibilidad y entusiasmo.

Las nuevas organizaciones deben dinamizar más su interacción con el entorno, preparar y brindar una mayor participación a funcionarios de distintos niveles en las decisiones; acentuar la descentralización y permitir que la información fluya más fácilmente facilitando los procesos.

Los términos administración, gerencia y gestión se tornan cada vez más

cercanos. El ejecutivo de hoy se considera más como un pionero señalador de caminos, encuentra soluciones y toma decisiones con base en la mayor información posible, en un ambiente cambiante. Aparte de las funciones administrativas clásicas de planear, organizar, dirigir y controlar, están las relacionadas con el manejo político del poder y del conflicto, el tratamiento de elementos socio-psicológicos que se desprenden de las relaciones individuales y grupales de la organización; el establecimiento de formas de división y especialización del trabajo, del poder y la autoridad; de la gestión de mecanismos para captar, procesar y analizar información interna y externa que le permitan al directivo la formulación adecuada de políticas y estrategias y el establecimiento de lineamientos del comportamiento humano adecuados para fortalecer la cultura de la organización.

Russel Ackoff, considera que en la mayoría de las instituciones de formación administrativa y gerencial se adquieren pocos conocimientos y habilidades relevantes “*los graduandos aprenden solamente un vocabulario complejo que les permite hablar con autoridad sobre lo que no entienden*”⁴.

Lee Iacocca, Ricardo Semler, Matthew Culligan⁵ y otros señalan también en distintos estudios las debilidades de los Postgrados en administración y gerencia.

⁴ Ackoff, Russel, “Gerencia en pequeñas dosis”. Ed. Campus, pp. 121-122, Río de Janeiro, 1988.

⁵ Culligan Matthew y otros “Administración de nuevo a sus orígenes” Edit. Best Seller, Sao Paulo, 1988.

Paradigmas de la gerencia frente a los retos que vivimos

1. Ser agente de transformación y mejoramiento permanente.
2. Propiciar la capacitación del talento humano, la delegación y la descentralización
3. Fortalecer con su ejemplo, los principios, los valores y la visión compartida.
4. Mantener una cultura saludable, como activo estratégico de la organización.
5. Propiciar el servicio y la calidad como pilares competitivos.
6. Propiciar y valorar la creatividad, la innovación y la sinergia (respetando y reconociendo las diferencias).
7. Apoyar la formación de nuevos líderes.

Principios gerenciales

La responsabilidad de la gerencia de hoy debe manifestarse, entre otros, en los siguientes aspectos : a) claridad en los propósitos, que le permitan priorizar las acciones de acuerdo con

la misión, evitando confusión en la organización; b) compromiso con la empresa mostrado en el día a día; c) comunicación clara y continua con toda la organización; d) sinergia, valorando la diversidad y el intercambio de conocimientos y experiencias; e) renovación continua de procesos obsoletos e ineficientes, apoyando aquellos que generan valor.

Habilidades gerenciales

Por lo que se ha dicho, se reconoce, de acuerdo con Paulo Motta⁶ que el gerente de hoy debe desarrollar habilidades de diferente tipo:

1. **Cognitivas:** le permiten categorizar problemas administrativos, establecer sus relaciones; comprender lo particular a través de lo general, a partir del conocimiento de la teoría y las técnicas del manejo administrativo.
2. **Analíticas:** para saber la utilidad del potencial del conocimiento identificando los problemas administrativos, las variables y las relaciones de causa y efecto y plantear alternativas de acción.
3. **De comportamiento:** buscando eficacia, eficiencia, satisfacción y seguridad en el trabajo a través de adecuadas formas de comunicación

⁶ Ibid, pag. 28.

e interacción de grupo y del ejercicio apropiado de la autoridad y el poder.

4. De acción: para transformar los elementos obsoletos e ineficientes y generar una dinámica de mejoramiento continuo.

Criterios para la selección de directivos

Entendemos que es difícil que una persona reúna todas las cualidades que harían de ella el gerente ideal; que posea a la vez amplia visión, sensibilidad, capacidad analítica, carácter enérgico y decidido, dinamismo y sagacidad, habilidad para la comunicación oportuna y adecuada.

De acuerdo con los estudios de Harry Levinson⁷ las veinte dimensiones más importantes para evaluar o seleccionar directivos o gerentes de una organización son las siguientes:

Frente al pensamiento

1. Capacidad para abstraer, conceptualizar, organizar e integrar informa-

ción diversa en un marco de referencia coherente.

2. Tolerancia ante la ambigüedad, capaz de manejar la confusión y plantear su criterio buscando aclarar las cosas.
3. Inteligencia para entender lo abstracto y lo concreto.

El comportamiento de las personas es siempre más complicado que las palabras que se utilizan para describirlo y por eso es difícil la ubicación del gerente en una categoría determinada.

4. Sentido común y experiencia.

5. Criterio para saber cuando actuar.

Frente a los sentimientos e interrelaciones

6. Ejercicio de la autoridad con responsabilidad.

7. Actitudes guiadas por objetivos claros.

8. Orientado hacia el logro y el éxito de la organización.
9. Sensible a los sentimientos de los demás.
10. Participación activa en las actividades de la organización. Dedicar tiempo para visitar a... y comunicarse con... sus colaboradores.
11. Madurez y buenas relaciones con funcionarios y profesionales de distinto cargo y nivel.

⁷ Levinson, Harry. Psicólogo Organizacional, vinculado a la Escuela de Administración de Harvard y autor de numerosos documentos sobre selección de ejecutivos publicados por la Biblioteca Harvard de Administración.

12. Propicia la interacción, interdependencia y cooperación con los demás, sin sentir que pierde su papel o "estatus".
13. Facilidad de expresión. Genera buena impresión y confianza en la organización y en las relaciones interinstitucionales.
14. Vigor y energía mental y física. Dinámico, siempre dispuesto.
15. Adaptabilidad a las diferentes situaciones
16. Sentido del humor. Cálido y afectuoso. Su compañía es bienvenida.

Características de la Conducta

1. Visión clara de su vida, de su profesión, del rumbo de la organización. Metas bien definidas y valores arraigados.
2. Perseverancia; capaz de mantenerse fiel a una tarea y llevarla a feliz término, sorteando obstáculos.
3. Organizado, hábil para el manejo del tiempo. Localiza la información fácilmente.

4. Integridad, con un sistema de valores bien establecido.
5. Aptitud para la innovación y para la toma de decisiones.
6. Responsabilidad social, la asume con liderazgo y disfruta las oportunidades que se le brindan para servir a los demás.

Se observa, entonces, que un buen gerente tiene múltiples facetas, unas más destacadas que otras, y dependiendo del cargo y la actividad de la organización unas tendrán más significado que las demás. Una persona enérgica y muy dominante se acomodaría a determinado tipo de cargo directivo, pero es probable que no bajo otras circunstancias.

El comportamiento de las personas es siempre más complicado que las palabras que se utilizan para describirlo y por eso es difícil la ubicación del gerente en una categoría determinada, de ahí que a través de esta revisión de autores y del sondeo a experimentados empresarios sólo pretendemos aproximarnos en esta descripción. ♦