

**UNIDAD II**  
**NUEVOS ESTILOS GERENCIALES**  
**LECCIÓN 3**

**Dra. Elizabeth Alves**

## Lección 3

### Modelos de Gerencia

---

#### Introducción

Las características de los tiempos actuales, en donde se presenta gran incertidumbre y cambios imprevistos le dan a la gerencia una gran importancia. Los gerentes de hoy deben tener capacidad para analizar, decidir y actuar para conducir acertadamente a las organizaciones en el cumplimiento de su misión de la mejor manera.

La presente lección pertenece a la unidad II sobre Nuevos Estilos Gerenciales y tiene como objetivo identificar los distintos modelos de gerencia que prevalecen en la organización de hoy y que puedan ser trasladados al campo educativo.

Para el logro de este objetivo en una primera parte se presenta un material que debe ser leído y analizado por el estudiante a fin de favorecer la obtención de los conocimientos básicos que se requieren para la comprensión del tema, esta lectura podrá ser complementada con otras sugeridas en el material o por iniciativa del estudiante, posteriormente se presenta una actividad para ejercitar la comprensión del tema tratado. Al finalizar la lección se especifica la evaluación de la misma.

#### La Gerencia

El material que se presenta a continuación esta basado en el capítulo "Gerencia Participativa" de Harrington (1997, pp. 197-229).

*He trabajado en el ambiente de los negocios durante más de 47 años y todavía no conozco un gerente que se desempeñe en un nivel de calidad equivalente al de un trabajador promedio de producción. Un buen trabajador de producción se desempeña consistentemente al nivel de errores de partes por millón. La mayoría de los gerentes se desempeñan a un nivel de errores por cada cien. No cumplen con los cronogramas, comienzan tarde las reuniones, no hacen seguimiento, no hacen retroalimentación en forma inmediata. La lista de errores de la gerencia, es infinita. ¿Por qué vivir con ellos? La creencia es que esto se debe a que nadie invierte tiempo para preparar un plan de inspección a las actividades de la gerencia, y; realizar*

*auditorías a su desempeño, similares a las implementadas en las operaciones de manufactura. Se generan bajas expectativas a los gerentes. Simplemente no se espera que la gerencia se desempeñe al nivel de partes por millón. La gente se ha acostumbrado a aceptar la mediocridad como el nivel superior de desempeño; por parte de la gerencia. La mayor y única oportunidad de mejoramiento para los negocios de hoy se encuentran en el nivel de desempeño de ésta (Harrington, 1997, p. 187).*

Este autor considera que existe un conjunto de obstáculos para llegar al mejoramiento en el interior de gran parte de las organizaciones, y al respecto destaca:

- *Falta de confianza por parte del empleado.*
- *No credibilidad en la gerencia.*
- *Carencia de entrenamiento.*
- *Comunicaciones deficientes.*
- *Temor de asumir riesgos.*
- *Carencia de delegación.*
- *Toma de decisiones no oportuna.*
- *Sistemas de medición mal manejados.*
- *Carencia de lealtad por parte del empleado.*
- *Falta de continuidad.*

*Solamente la gerencia puede acabar con estos obstáculos. Sin la eliminación de estas barreras, la organización no puede lograr un progreso importante. Por ejemplo, en encuestas realizadas a empleados, la mayoría de los resultados muestran que el área individual que necesita mejorarse en primera instancia es la credibilidad en la gerencia.*

*Se puede comprar el tiempo, el esfuerzo y las habilidades de los empleados, pero no se puede comprar su entusiasmo, lealtad y credibilidad. Éstos son aspectos que la gerencia debe ganarse. Los incrementos salariales y los bonos no lo harán. **Sólo logrará hacerlo una relación cercana, abierta, honesta y personal entre la gerencia y los trabajadores.** Es una relación de doble vía que debe ser iniciada por la gerencia con base en el respeto y la confianza en los empleados.*

*La actitud de la gerencia durante la última década, es verdad, ha amortiguado la motivación de los empleados y ha incrementado su desconfianza en la lealtad de la dirección para con ellos. La lealtad y la confianza han disminuido de manera considerable, debido a que la gerencia las ha llevado a dicha condición. **La gerencia no se ha preocupado por generar un verdadero interés en el desarrollo de una estrecha relación personal y una responsabilidad individual para con sus trabajadores.** La gerencia necesita demostrar con verdadera convicción que está interesada en sus empleados, que no sólo se ocupa de sus propios intereses. La mayoría de los empleados desean creer en la gerencia y ser leales a la organización, pero se les han dado muy pocos motivos para hacerlo de esta manera.*

*Generar confianza y lealtad es difícil en el actual ambiente, pero se puede hacer y lo están logrando los gerentes que realmente se interesan en su personal. Aquellos que invierten tiempo y hacen el esfuerzo, descubren que bien vale la pena por el precio que pagan.*

*La gerencia ha destruido su propia credibilidad, a menudo sin conocer o comprender el por qué. Los errores típicos que la gerencia comete, con los cuales destruye su credibilidad, son:*

- *Ocultar malas noticias a los empleados.*
- *Verdades a medias y mentir descaradamente.*
- *Misión, valores y visiones que no se practican.*
- *No emprender acciones en los casos de ejecutores deficientes.*
- *Eludir decisiones.*

*La credibilidad genera confianza. La confianza da pie a la lealtad. Ésta alimenta el éxito no sólo para el individuo, sino para toda la organización. Este importante ciclo debe comenzar con la gerencia y es una función clave antes de solicitarle al empleado que comience un proceso de mejoramiento (p. 187-188).*

*Sin embargo, Harrington (1997) justifica la actitud de los gerentes al señalar que en la mayoría de las organizaciones de hoy los gerentes de nivel medio y de primer nivel se sienten inseguros en su condición.*

*La probabilidad de dejarles partir es mucho mayor que la de promoverlos. Sus futuros se han visto estancados y los ahorros de toda la vida se encuentran en peligro. Es imperioso no pasarles por alto o ir directamente a los empleados, o se perderá su apoyo. Los programas de jubilación*

*prematura que implementaron la mayoría de las organizaciones a finales de la década pasada y comienzos de la presente, han permitido que los gerentes con mayor talento y de mayor conocimiento se escapen de la organización. No se puede alienar más a los gerentes que tiene la organización (p. 189).*

De allí que Harrington (1997) afirme que sí un equipo administrativo pretende responsabilizarse del mejoramiento, debe involucrarse en la implementación de cualquier proceso para dicho fin.

*Este involucramiento debe ir más allá del conocimiento de su existencia. Los miembros del equipo deben convertirse en los líderes del movimiento. Deben ser los promotores, los impulsores y los profesores. Si los empleados desean llegar a la excelencia, entonces la gerencia debe ser excelente. Como alguien dijo en cierta ocasión: "Somos lo que hacemos cotidianamente. La excelencia, entonces, no es un acto. Es un hábito" (p. 190).*

En relación con la responsabilidad que deben tener los gerentes, este autor presenta el siguiente listado que sirve de referencia:

- *Asignar recursos.*
- *Establecer la estructura de la organización.*
- *Seleccionar los líderes.*
- *Desarrollar los procesos.*
- *Determinar estándares de desempeño.*
- *Asignar tareas.*
- *Preparar la descripción de los cargos.*
- *Proporcionar los sistemas de mediciones y retribuciones.*
- *Establecer prioridades.*
- *Seleccionar y entrenar a los empleados.*

Al considerar las responsabilidades de la gerencia, es obvio que sus miembros primero deben ejecutar dichas responsabilidades en forma excelente *si se desea tener éxito en el proceso de mejoramiento*. Sólo cuando la gerencia ejecute lo que le corresponde, se puede esperar liberar el entusiasmo y la creatividad reprimida que existe en los empleados

(Harrington, 1997).

*Es fácil observar que los mayores problemas generados dentro de las organizaciones en todo el mundo son los procesos de los cuales es responsable la gerencia en cuanto a su modificación y control. Infortunadamente, sólo con hablar y desear que las cosas salgan bien no se garantiza que así sea. Los empleados no pueden corregir los problemas que ha creado la gerencia. Sólo el involucramiento personal de la gerencia en el proceso de mejoramiento producirá los cambios requeridos (Harrington, 1997, p. 192).*

Este autor afirma que los gerentes de primer nivel y de nivel medio temen al proceso de mejoramiento por cuanto no saben como les impactará.

*Son individuos orgullosos que han trabajado arduamente para llegar al lugar donde se encuentran. Su comunidad los acepta como individuos exitosos y contribuidores. Y ahora se encuentran repentinamente enfrentados a varias incertidumbres. Entre otros, sus temores son:*

- *Pérdida de estabilidad laboral.*
- *Pérdida de autoridad.*
- *Incremento en el volumen de trabajo.*
- *Pérdida de responsabilidad y medición.*
- *Desgaste de las relaciones individuales.*

*En efecto, el temor y la preocupación de perder poder, prestigio y control son reales, y en la mayoría de los casos se justifican. Es algo que debe tratarse cuanto antes y con suma seriedad en el proceso. Todos los niveles de la gerencia deben estar preparados, y la mayoría de los gerentes necesitan ayuda para ajustarse al nuevo estilo administrativo (p. 192).*

*Para llevar a cabo este objetivo, debe iniciarse un amplio proceso de manejo del cambio, dirigido a todos los niveles de la gerencia. Además de administrar el cambio, la mayoría de las organizaciones tendrán que replantear las descripciones de los cargos administrativos, que en la mayor parte de los casos parece como si estuviesen redactados por dictadores. Así, una organización tendrá que modificar sus sistemas de retribuciones y sanciones de tal manera que se reflejen en las nuevas descripciones de los cargos administrativos (p. 194).*

**El nuevo rol de la gerencia**

Para poder transformar el rol de la gerencia al ritmo que los cambios demandan y ser ejemplo para los empleados es necesario conocerse así mismo. De allí que Harrington (1997) incorpore un cuadro comparativo entre el antiguo estilo administrativo y el nuevo estilo, con el fin de que cada gerente pueda identificarse.

<b>Antiguo estilo administrativo</b>	<b>Nuevo estilo administrativo</b>
<i>Dar órdenes</i>	<i>Concertar acuerdos sobre objetivos</i>
<i>Ocultar información</i>	<i>Intercambiar información de manera abierta</i>
<i>Esperar que los empleados trabajen largas horas</i>	<i>Exigir resultados</i>
<i>Hacer énfasis en el desempeño individual</i>	<i>Hacer énfasis en el desempeño de los equipos</i>
<i>Obtener aprobación de arriba en cuanto a decisiones</i>	<i>Tomar decisiones después de hacer análisis con los empleados afectados</i>
<i>La función básica es hacer que se cumplan las tareas asignadas</i>	<i>La función básica es permitir que el empleado realice la tarea asignada</i>
<i>Tomar crédito por el trabajo hecho por los empleados</i>	<i>Dar reconocimiento a los empleados</i>
<i>Trabajar dentro de la estructura de la organización</i>	<i>Cambiar la estructura de la organización para satisfacer las necesidades de las actividades</i>
<i>La retribución más importante es la autopromoción</i>	<i>La retribución más importante es el desarrollo de las capacidades del empleado</i>
<i>Considerarse el jefe</i>	<i>Considerarse un gerente de desarrollo humano</i>
<i>Seguir la cadena de mando</i>	<i>Trabajar con quien sea necesario para hacer que se lleven a cabo las tareas</i>
<i>Considerarse el gerente de una disciplina.</i>	<i>Considerarse un gerente de procesos</i>
<i>Determinar programación</i>	<i>Hacer énfasis en la urgencia de la realización de la tarea: aprobar los tiempos programados por los empleados</i>
<i>Evadir tareas no placenteras</i>	<i>Emprender acciones inmediatas sobre tareas no placenteras</i>
<i>Delegar trabajos no importantes y no interesantes</i>	<i>Asignar cargos con base en las capacidades y habilidades individuales.</i>

<i>Asignar más tareas al mejor trabajador</i>	<i>Mantener un balance de las expectativas laborales entre los ejecutores buenos y los deficientes</i>
<i>Pagar con base en el tiempo trabajado</i>	<i>Pagar con base en el conocimiento y contribución</i>
<i>Mantenerse apartado de los empleados</i>	<i>El empleado y la gerencia comparten actividades externas</i>
<i>Sentir que las minorías y las mujeres deben ser tratadas en forma especial</i>	<i>Tratamiento especial para todos</i>
<i>Preocuparse porque los empleados puedan reemplazarle</i>	<i>Formar un sustituto para su cargo</i>
<i>Manejar a todos los empleados de la misma manera</i>	<i>El estilo de la gerencia se ajusta a la personalidad y a las tareas asignadas del empleado</i>
<i>Vigilar para asegurarse de que el empleado nunca falle</i>	<i>Permitir que los empleados aprendan con base en los errores, siempre y cuando el impacto no sea demasiado negativo para la organización</i>

*Fuente: Harrington (1997, pp.193-194)*

De todo el análisis hecho hasta ahora se puede deducir que una de las cosas más importantes para un gerente es construir confianza y comprensión. En este sentido el autor afirma:

*Una de las prioridades más importantes de la gerencia en el proceso de mejoramiento es construir un equipo competente, que trabaje muy unido y se desempeñe eficiente y efectivamente sin reprimir la creatividad del individuo. Esto exige que cada miembro del equipo confíe y comprenda al otro. La gerencia necesita contar en sus empleados y compartir el poder que proporciona la información acerca de la organización.*

*Para ganarse la confianza y la comprensión de sus empleados, la gerencia debe proporcionarles un ambiente seguro. Debe darse cuenta de que cualquier proceso de mejoramiento hará que ellos se planteen las siguientes preguntas:*

- *¿Qué hay para mí si hago más productiva a la organización?*
- *¿Los mejoramientos de productividad me harán perder el empleo o reducirán mi estándar de vida?*
- *¿Estoy dispuesto a hacer un cambio de funciones o a reubicarme para permanecer con la organización?*



- *¿Cuál será mi futuro con la organización?*

Éstas se conocen como "preguntas silenciosas" que la gerencia debe ayudar a dilucidar al empleado con el fin de proporcionar un ambiente seguro. Esto se puede llevar a cabo sólo mediante acciones positivas, no con palabras.

La lógica de todo esto se fundamenta en que el personal que comprende las razones, desarrolla su propio modelo para cumplir con la tarea, comete menos errores y la realiza más rápido puesto que tiene *un sentido de pertenencia*. Igualmente, se sentirá libre de cambiar su modelo a medida que cambie la situación (Harrington, 1997). Si los empleados no comprenden por qué ejecutan cierta tarea, implementan las instrucciones de la gerencia hasta que finalmente se les detiene, independientemente que estén cometiendo un error.

Entre las cosas que recomienda Harrington (1997) para que se relacione el gerente de buena manera con los empleados se pueden destacar tres: (a) hacer un ambiente agradable, (b) escuchar y (c) saber plantear la urgencia (pp. 197-197).

En relación con el ambiente considera que este será placentero cuando:

- *Hay interés sincero en el empleado.*
- *Existe facilidad de comunicación.*
- *Se da trato equitativo a todos.*
- *Se siente cómodo a su alrededor.*
- *Tiene una personalidad amigable y agradable.*
- *No se asignan tareas de arriba hacia abajo.*
- *Se comprende que otras personas también están ocupadas.*
- *No se traen problemas personales al trabajo.*
- *Tiene una personalidad consistente de la que se puede depender. ·  
Recuerda los compromisos.*
- *Se comparten los éxitos y se asumen las responsabilidades.*

De la misma manera plantea que para escuchar se debe atender a las siguientes recomendaciones:

- *Reunir la mayor cantidad posible de ideas antes de tomar una decisión. · Mirar directamente a la persona que le habla.*
- *Utilizar palabras de estímulo como: "Sí, comprendo, cuénteme más". · Colgar el auricular cuando alguien llegue a hablarle.*
- *Hacer preguntas de tanteo y no llegar a conclusiones prematuras. · Tomarse el tiempo para dialogar con los colegas.*
- *Racionalizar el tiempo que habla.*
- *Comprender qué hay detrás de sus palabras.*
- *Escuchar con los ojos y los oídos.*

Finalmente, para plantear la urgencia y persistir en aquellas situaciones que lo ameriten:

*Los buenos gerentes saben cómo comunicar el sentido de urgencia sin parecer detestables ni dictatoriales. Lo hacen al mostrar interés, al revisar planes, al chequear el progreso, al estar presentes para ayudar a romper los obstáculos que se presentan en el camino a sus empleados.*

### **Los gerentes del mañana**

Según Harrington (1997) la gerencia tradicional, tal como se conoce en la actualidad, ha evolucionado así:

*Gerencia individualista.*

*Gerencia profesional.*

*Gerencia científica.*

*Gerencia de relaciones humanas.*

*Gerencia participativa*

Destacando de manera especial los tres últimos estilos se puede afirmar que el modelo científico dividió el proceso de trabajo en pequeñas tareas que requerían poco entrenamiento.

*A medida que se hizo cada vez más autocrático el estilo administrativo, y el empleado llegó a capacitarse mejor, comenzó a atomizarse el sistema. Los empleados comenzaron a resentirse con la gerencia, la cual, desde el punto de vista de aquéllos, sacaba partido de sus trabajadores. Como resultado, la*

*"gerencia de relaciones humanas" se convirtió en el sistema administrativo preferido. Este tipo de gerencia se basa en la convicción de que si ésta trata al empleado con respeto y dignidad, se maximizará el desempeño del trabajador. Una idea sencilla para una situación sencilla. Infortunadamente, el actual ambiente de trabajo no es nada sencillo. Como resultado, el estilo administrativo del futuro debe ser un estilo de "gerencia participativa".*

*Los gerentes del mañana tendrán que ser mucho más efectivos de lo que son hoy. Tendrán un área de control mucho mayor, una mayor área de apoyo y nuevos y más exigentes desafíos.*

En la figura 1 que se anexa a continuación se evidencia que en cualquier tiempo, pasado, presente o futuro el entorno administrativo ha estado en proceso de transformación.

<b>Actividad</b>	<b>Ayer</b>	<b>Hoy</b>	<b>Mañana</b>
Estilo administrativo	Dictatorial	Estilo <i>coach</i>	De asesoría
Brindar dirección	Mediante órdenes	Mediante consenso	Mediante la definición de resultados
Establecer metas	Metas de la gerencia	Metas comunes	Metas de los empleados
Evaluación	Mediante críticas	Mediante valoración	Evaluaciones de doble vía
Toma de decisiones	Decisiones de la gerencia	Decisiones en equipo	Decisiones individuales
Remuneración	Pago por años trabajados	Pago por desempeño	Pago por conocimiento
Forma de corregir problemas	Enfoque en el individuo	Enfoque en la actividad	Enfoque en el proceso

Figura 1 El proceso de transformación de la gerencia. Harrington (1997, p. 201)

En la actualidad se espera que los gerentes ajusten su estilo para satisfacer los rasgos de la personalidad del empleado. En el futuro será necesario ajustarlo a la personalidad del individuo y a sus tareas asignadas.

Los rasgos de personalidad laboral entre los individuos se pueden dividir en cuatro categorías:

1. *Planeadores. Personal que se distingue por tomar una idea y trazar un modelo sistemático para su implementación. Los planeadores tienden a ser introvertidos.*
2. *Relacionistas. Personal que establece excelentes sistemas de comunicación entre los grupos. Son excelentes negociadores y políticos. Este personal tiende a ser extrovertido.*
3. *Hacedores. Personal que adopta un plan y lo implementa. Le agrada asumir un problema y corregirlo. Hace que las cosas pasen.*
4. *Líderes. Personal que por su carisma, apariencia o ejemplo, atrae a los demás. Las personas les siguen porque no es popular hacer lo contrario.*
5. *Cada uno de estos rasgos de personalidad impone necesidades muy diferentes a la gerencia. Estas necesidades se pueden clasificar en dos tipos:*
  - *Necesidades sociales. Se satisfacen mediante contacto, reconocimiento público, interés demostrado por parte de la gerencia en el individuo, junto con su vida profesional y personal.*
  - *Necesidades técnicas. Las habilidades requeridas para ejecutar determinada tarea.*

De la misma manera Harrington (1997) señala que los dos factores impulsan el grado y frecuencia con los cuales se deben satisfacer estas necesidades; son los siguientes:

1. *El grado de eficiencia con el cual el individuo ejecuta la tarea asignada.*
2. *El tipo de personalidad que compone la naturaleza del individuo.*

Para ajustar los estilos administrativos para satisfacer las necesidades de los empleados de acuerdo a su personalidad o características se podrían señalar:

- **Los empleados que no satisfacen los requerimientos necesitan un coach**, alguien que les diga qué hacer, les muestre la forma correcta cuando no puedan cumplir con una tarea, minimice los riesgos de cometer errores
- **Los empleados que satisfacen requerimientos mínimos necesitan un “profesor”**; alguien que les pueda ayudar a entender los conceptos, que mida su desempeño y les muestre cuándo cometen un error.

- **Los empleados que satisfacen los requerimientos necesitan un "jefe";** alguien que les asigne tareas y les haga seguimiento con el fin de asegurarse de que cumplan.
- **Los empleados que sobrepasen los requerimientos en ciertos momentos necesitan un "líder",** aquel que sepa qué es necesario hacer y que haya dado empowerment a los empleados para que asuman la responsabilidad y el control de sus funciones. El líder trabaja con el empleado para asegurarse de que se eliminen las barreras con el propósito de llevar a cabo la labor.
- **Los empleados que siempre sobrepasan los requerimientos necesitan un "amigo".** En este nivel de desempeño, la gerencia puede delegar responsabilidades de tareas al empleado y exigir un control sobre los resultados. La gerencia debe desarrollar una relación abierta y personal de doble vía con el empleado, compartiendo experiencias e intereses familiares. Se genera interés y comprensión técnica al tener una actitud receptiva para analizar operaciones de proyectos e intercambian ideas, pero las decisiones técnicas las toma el empleado. (pp. 202-203)

### **Participación/involucramiento del empleado**

En la actualidad se habla de participación con mucha frecuencia y como máxima expresión de la gerencia, sin embargo esto resulta muchas veces demagógico por cuanto existe, en el fondo, un gran temor de "perder poder" y de "arriesgarse a ser desplazado" por el personal subalterno.

Se supone que el tema de la gerencia participativa supone la comprensión de los equipos de trabajo autogestionarios, que tiendan a eliminar algunos cargos gerenciales innecesarios, así como transferir responsabilidades que den pie a la organización del futuro. Al respecto Harrington (1997) señala:

*Si la gerencia participativa se implementa en forma apropiada, la alta gerencia tiene más tiempo para desarrollar actividades que debieron realizar desde un principio, pero para las cuales nunca tuvieron tiempo puesto que siempre se encontraban demasiado ocupados apagando incendios y preocupados por los resultados trimestrales. ¿Qué debe hacer la alta gerencia con el tiempo libre que le proporciona la gerencia participativa? Debe utilizarlo de la siguiente manera:*

- *Trabajando con los empleados para comprender los problemas reales.*
- *Hablando con el cliente externo para comprender sus necesidades actuales y futuras*
- *Proporcionando dirección a través del proceso de planeación*

*estratégica*

El ambiente participativo puede suponer la necesidad de cambiar la organización, algo así como invertir la pirámide, sin embargo Harrington(1997) se inclina por una estructura rectangular que la sintetiza en la figura 2.

*Esta manera de considerar la estructura de la organización indica que todas las actividades son importantes, que existe una comunicación en cinco direcciones y que todos los miembros tienen la obligación de hacer el mejor uso de los recursos en sus esfuerzos para servir a los clientes. También se aplica al concepto de que las organizaciones utilizan los procesos que fluyen a través de los límites para dirigir sus negocios. Igualmente tiene la ventaja de mostrar que todos en la organización están obligados a servir tanto a los clientes externos como a los clientes internos.*

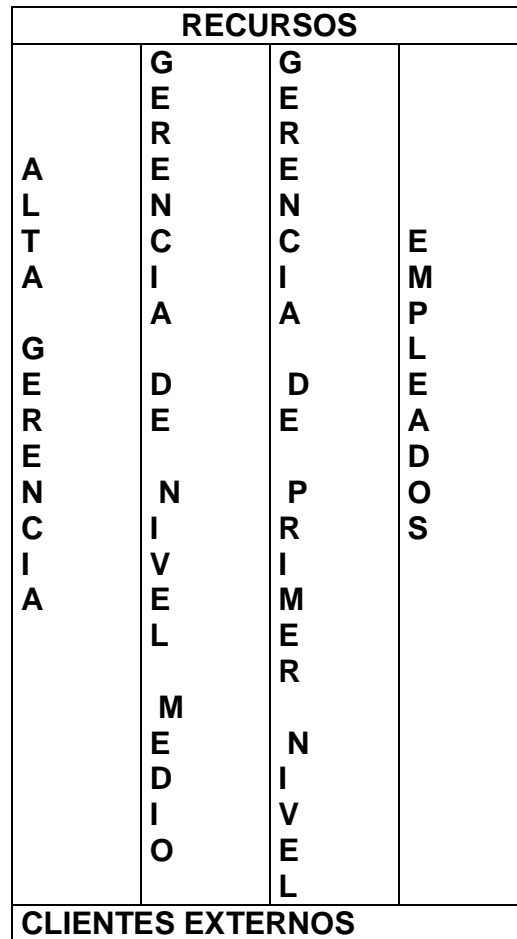


Figura 2 Modelo organizacional preferido. Harrington (1997, p. 206)

### **Comunicaciones en cinco direcciones**

La comunicación es fundamental en la organización, de allí los esfuerzos permanentes por establecer comunicaciones efectivas. Por lo general la comunicación se presenta solo en dos direcciones (hacia arriba y hacia abajo), pero estas son insuficientes. Harrington (1997) plantea cinco direcciones:

*Actualmente, muchas organizaciones tratan de establecer comunicaciones en cinco direcciones (hacia arriba, hacia abajo, en forma horizontal, con el cliente y con el proveedor). Este proceso de comunicación en cinco direcciones, o en forma de estrella, es parte clave para un ambiente participativo de equipos basado en una fuerte relación proveedor-cliente. En este momento, el complejo ambiente organizacional convierte este sistema de comunicaciones de cinco vías en partes esenciales de una operación efectiva.*

*En la actual sociedad, caracterizada por la riqueza informativa, la gerencia ya no puede proporcionar sólo la información que considera necesita conocer el empleado. De igual manera, todos los trabajadores tienen la obligación de mantener comunicación activa con sus interfaces. La responsabilidad de la gerencia es facilitar el proceso de comunicación y los medios respectivos. Todo empleado se encuentra involucrado en cuatro de las cinco puntas de la estrella. Las acciones necesarias para hacer funcionar en forma efectiva el proceso de comunicación en cinco direcciones, son:*

- *La gerencia necesita confiar a los empleados aquella información previamente restringida para sí misma.*
- *La gerencia debe determinar el proceso.*
- *Todos necesitan capacitarse sobre su utilización.*
- *Es necesario implementar un sistema de retribuciones para estimular el uso del proceso.*

En la actualidad, la tecnología y la iniciativa personal fácilmente pueden abordar el problema de la comunicación, si se utilizan en forma correcta. Las redes de computadoras, el correo de voz, las bases de datos centralizadas, la telecomunicación, la videoconferencia; entre otros; son sólo algunos de los medios de comunicación; la lista es interminable. En el actual ambiente, el proceso de comunicación en cinco direcciones no sólo es aconsejable, es imperioso (Harrington, 1997).

Como uno de los problemas típicos de los sistemas de comunicación es la

renuencia de los empleados a utilizarla, los mismos tienden a reducirse a los gerentes que vencen la dificultad inicial, deben tomarse en cuenta, según Harrington (1997, 210-211), las siguientes recomendaciones:

*Un sistema de datos diseñado con propiedad, amigable con el usuario, agrupa la información en paquetes afines que minimicen el tiempo y esfuerzo requeridos para obtener los datos necesarios. El mayor obstáculo para hacerlo posible es que, durante años, la alta gerencia ha considerado que la información es poder y no ha estado dispuesta a compartir este poder con sus empleados. A todo esto súmese la percepción con respecto a que no se puede confiar en la mayoría de los empleados y/o que no se les considera suficientemente inteligentes para comprender los asuntos; por esta razón es fácil que la gerencia justifique el no poner a disposición la mayor parte de la información que controla en el proceso de comunicación. La verdad del asunto es que se puede confiar en la mayoría de los empleados, y aquel individuo en quien no se pueda tener confianza encuentra diferentes formas de obtener la información que desea. Cuando la gerencia comience a compartir abiertamente su información, se legitima y se hace efectivo el proceso de comunicación.*

Conocemos muchos ejemplos en donde se considera que la información sólo puede ser manejada por el llamado “personal de confianza” que en muchos caso puede tener una connotación superior a lo que el término implica. Se entiende por confianza, muchas veces, como sinónimo de incondicionalidad, de amistad al jefe, en vez de compromiso y alta responsabilidad con la empresa.

El ambiente cooperativo, al que se ha hecho referencia, requiere un cambio de actitud no sólo de los gerentes, sino de todo el personal, para poder coordinar de manera apropiada el proceso de involucramiento de los trabajadores organizados en la gerencia participativa.

*A menudo, las organizaciones que se encuentran presionadas, y deben recuperarse de una situación negativa, fuerzan estas relaciones con resultados desastrosos. El principio clave en esta parte es que la participación de los trabajadores organizados debe ser voluntaria o el proceso no funcionará. Esto exige que la gerencia y los líderes sindicales desarrollen en conjunto un plan para la implementación de la gerencia participativa, antes de presentarlo a la base del sindicato. Para lograr este objetivo, los líderes sindicales locales y los miembros de la gerencia local deben trabajar en equipo, para comprender el proceso y definir cómo se implementará y cómo se presentará a los miembros rasos del sindicato (Harrington, 1997, p. 211)*



### **Sobrecontrol y dirección deficiente**

Hablar de participación no es suficiente, ya que aún en las organizaciones que se lo plantean se siguen tomando decisiones en los estratos gerenciales, bien sea por la urgencia o por los temores considerados anteriormente. Por eso es necesario planificar cual debe ser el rol del gerente actual.

*Hay roles específicos que la gerencia en todos los niveles debe desempeñar en el proceso de mejoramiento. En la figura 3 se presenta la definición de los roles que deben desempeñar los tres niveles de la gerencia en un caso específico considerado por Harrington (1997).*

*Estos roles demuestran con claridad un ambiente muy participativo hasta el punto de que a los equipos de empleados se les garantiza el derecho a desarrollar sus propios procesos de trabajo. En este modelo de la administración total del mejoramiento continuo, los gerentes verdaderamente proporcionan la guía, no el control del proceso.*

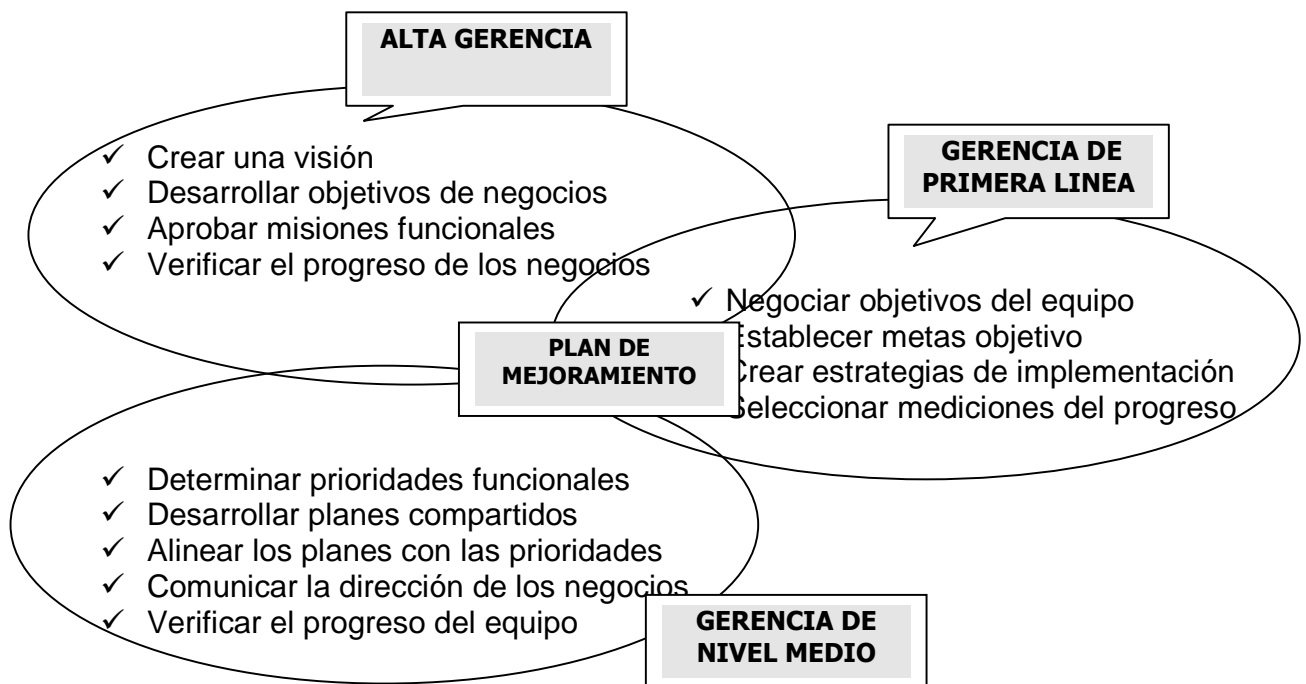


Figura 3 Rol de la gerencia para apoyar el proceso de mejoramiento.

*A continuación se presenta una lista de requerimientos para que el involucramiento del empleado y la gerencia participativa prosperen dentro del ambiente laboral.*

- 1. La gerencia tendrá que compartir su poder y responsabilidad.*
- 2. La gerencia debe proporcionar a los empleados mucha mayor información que en el pasado.*
- 3. Es necesario practicar, en todos los niveles de la gerencia, la gerencia participativa y el involucramiento del empleado.*
- 4. La gerencia necesita confiar en sus empleados para ganarse la confianza de ellos.*
- 5. La gerencia necesita sentirse satisfecha con la toma de decisiones descentralizada.*
- 6. Es necesario que la gerencia ya no haga valoraciones a priori.*
- 7. La gerencia debe estimular un ambiente donde se acepten las fallas como parte del ciclo de aprendizaje, y donde asumir riesgos sea un rasgo predominante del personal que va a la vanguardia.*
- 8. Debe haber tiempo disponible para capacitar a los empleados en la toma de decisiones, en aprender nuevas tareas y en desarrollar análisis de negocios.*
- 9. La gerencia debe tener el coraje de rechazar soluciones deficientes, pero emplear tiempo para explicar por qué se rechaza una sugerencia.*

*Para que una organización sea exitosa, la gerencia debe proporcionar a los empleados:*

- 1. Descripciones detalladas de los cargos.*
- 2. Mediciones relevantes que se puedan utilizar para evaluar el progreso.*
- 3. Herramientas para que los empleados puedan ejecutar un trabajo libre de errores.*
- 4. Entrenamiento relacionado con el cargo, de tal manera que los empleados comprendan cómo utilizar las herramientas y los procesos que proporciona la gerencia.*

5. *Comprensión de la importancia del cargo y por qué se ejecuta.*
6. *Retroalimentación progresiva y continua del cliente, de tal manera que los empleados puedan evaluar su desempeño.*
7. *Tiempo para realizar el trabajo en forma conecta.*

### **El proceso de cambio de la gerencia**

Harrington (1997) especifica en primer lugar como debe ser el gerente medio

*La alta gerencia es el elemento clave para hacer que comience el proceso de mejoramiento, pero sus miembros de nivel medio son quienes se encargan de hacer que continúe avanzando. Si los miembros de la alta gerencia en realidad aceptan su rol de planeadores y de dirigentes, llegan a distanciarse de los problemas cotidianos que enfrenta el negocio. Esto ubica a la gerencia de nivel medio en el rol de movilizar la organización y asegurar que continúe mejorando. La obsoleta actitud de la microgerencia necesita dar paso a la macrogerencia que tiene un punto de vista más amplio y comprende las relaciones interfuncionales. Los rasgos clave de una nueva generación de gerentes de nivel medio, son:*

- ✓ *Desarrollar relaciones laborales estrechas y comprender a sus clientes.*
- ✓ *Proporcionar educación, guía y consejería al gerente de primera línea.*
- ✓ *Enfocarse en el proceso, en vez de hacerlo en las actividades.*
- ✓ *Ayudar a los empleados a aprender del fracaso, en vez de castigarles por fallar.*
- ✓ *Concentrarse en por qué se presentan los problemas, en vez de buscar el responsable.*
- ✓ *Hacer reconocimiento al mejoramiento continuo, al igual que al cumplimiento de metas.*
- ✓ *Dar suma prioridad al trabajo con otras funciones.*
- ✓ *Proporcionar un modelo de rol a los gerentes de primer nivel y empleados.*
- ✓ *Ser siempre honesto y mostrarse abiertamente.*

- ✓ *Estimular proactivamente la comunicación hacia arriba.*
- ✓ *Compartir abiertamente datos con todos los niveles.*
- ✓ *De manera proactiva buscar ideas en el empleado y apoyar activamente las buenas.*
- ✓ *Explicar siempre por qué se rechazan las ideas de un empleado.*
- ✓ *Practicar la toma de decisiones por consenso siempre que sea posible.*
- ✓ *Dar poder al empleado que se encuentra en contacto con el cliente, para resolver los problemas de este último.*
- ✓ *Estimular a los gerentes de primera línea para que den poder a sus empleados.*
- ✓ *Comunicar prioridades y sustentarlas.*
- ✓ *Dar suma prioridad a la prevención de problemas.*
- ✓ *Reconocer y retribuir a los empleados que previenen y solucionan problemas.*
- ✓ *Modificar el proceso de retribuciones para satisfacer las necesidades del individuo galardonado y la contribución de la actividad a la organización.*
- ✓ *Tratar a todos como individuos igualmente importantes.*
- ✓ *Manejar situaciones negativas con una sonrisa, en vez de hacerlo con una actitud de desaprobación.*
- ✓ *Sacar tiempo para escuchar de inmediato el problema de un empleado.*
- ✓ *Ante todo, los miembros de la gerencia deben ser buenos escuchas. Ellos saben que las palabras "escuchar" y "silencio" tienen el mismo valor.*

Esta larga lista presentada por el autor, evidencia la importancia de la gerencia media para el proceso de mejoramiento, de allí que Harrington afirme que "Mientras la alta gerencia cumple con su función de guiar el proceso de mejoramiento, los gerentes de nivel medio son los conductores. En realidad, hacen la diferencia entre excelencia y mediocridad" (p. 217).

Los gerentes son los que deben cambiar primero, ninguna empresa puede suponer que el cambio se dará sin realizar una inversión y prestarle la atención que merece.

*Con el fin de establecer el escenario para facilitar este cambio, la organización necesita invertir en capacitación y preparación del equipo de gerencia, para que los miembros asuman sus nuevos roles. El ciclo correcto consiste en derretir primero los antiguos rasgos de la personalidad, luego remoldearlos en una nueva personalidad deseada y congelarla en hábitos cotidianos, prácticas y creencias laborales de la organización. Con este modelo, aproximadamente 95% del equipo gerencial se puede salvar y progresar durante todo el ciclo de transformación (Harrington, 1997, 217).*

### **La educación de la gerencia**

La educación de la gerencia debe empezar por la cima. En esencia tiene muchos elementos comunes, pero varía en profundidad y en la relación con la práctica. La alta gerencia debe dominar conceptos, plantearse preguntas apropiadas y saber cómo debe evaluar. La gerencia media estará más vinculada a la práctica y por lo tanto su formación es más metodológica e instrumental. La gerencia de primer nivel y los empleados requieren una orientación práctica orientada a la aplicación.

A continuación se presenta una lista parcial de los temas típicos que deben dominar la mayoría de los gerentes según Harrington (1997, p. 220).

*Controles de procesos./ Compilación y análisis de datos./ Diseño de experimentos./ Ingeniería de procesos. / Gerencia participativa./ Mejoramiento del proceso de negocios./ Habilidades de liderazgo./ Comunicación efectiva./ Comunicación no verbal (Escucha efectiva, técnicas de entrevistas y Negociación)/ Toma de decisiones estadísticas. / Planeación estratégica. /Planeación de programas./ Generación de confianza. / Uso de retribuciones y reconocimiento./Estilo de administración de variables./Análisis de la personalidad./ Controles financieros./ Administración de la seguridad./ Manejo de reuniones./Métodos de auditoría./ Planeación y desarrollo de carreras profesionales. / Planeación y valoración del desempeño. /Contabilidad de negocios. / Determinación de metas./ Administración del tiempo./ Mejoramiento de la creatividad./ Administración de proyectos./ Manejo de riesgos./ Manejo de conflictos./ Bases para la motivación./ Igualdad de oportunidades./ Y otros más.*

*Como se puede observar, existe gran cantidad de habilidades que deben desarrollar la mayoría de los nuevos gerentes, en el mismo momento en que*

*por lo general están más ocupados.*

*Además de estas habilidades básicas, la gerencia de nivel medio necesita entrenamiento en otras áreas, de tal manera que sus miembros se puedan desempeñar en sus cargos como educadores y facilitadores. Éstas son:*

- ✓ Habilidades de facilitación.*
- ✓ Diseño de programas efectivos de capacitación.*
- ✓ Cómo dar una capacitación que impacte.*
- ✓ Trabajo en red (interconexión).*
- ✓ Educación para adultos.*
- ✓ Entrega de presentaciones.*

### **Autoevaluaciones de la gerencia**

Para evitar falsas evaluaciones, a destiempo y acomodadas a las exigencias, se plantea la necesidad de autoevaluación de los gerentes.

*La mayoría de las organizaciones tienen un personal encargado de hacer auditoría a las funciones individuales y a los departamentos, con el fin de asegurar que la gerencia está cumpliendo con los procedimientos. Grandes corporaciones tienen personal que ejecuta auditorías anunciadas de antemano, las cuales son precedidas por una agitación de limpieza y cambios, con el fin de prepararse para la auditoría. Después de que el equipo de auditoría termina su tarea, queda una larga y confusa lista de problemas. El equipo de auditoría vuela al sitio, hace su trabajo y parte. Tan sólo piense qué tan larga sería la lista si la auditoría se llevara a cabo en forma sorpresiva o, dicho otra manera, si en realidad se supiera cómo se desempeña cada área (Harrington, 1997).*

*El gerente se convierte en parte del problema. Lo que él necesita es una forma sistemática y objetiva de evaluar las actividades del departamento, posibilitando que se corrijan situaciones indeseables antes de que se conviertan en problemas. Una forma de cumplir con este propósito es que todos los niveles de la gerencia desde el presidente de la organización, hasta el gerente de primera línea- realicen una autoevaluación trimestral del área bajo su responsabilidad.*

La idea es realizar una autoevaluación con una visión de mejoramiento

continuo y no con el deseo de penalizar. Para ello es necesario que participen las personas que conocen la situación, desde la alta gerencia hasta los empleados y que la misma se incorpore a la actividad cotidiana de manera periódica para que no se alteren las condiciones naturales y se puedan hacer los reajustes necesarios.

### **Bibliografía**

Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva Generación. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

#### ***Ejercicio de Análisis***

Elaborar una síntesis esquemática de la lectura, que no exceda a dos páginas

#### **Lectura recomendada:**

El capítulo "Hacia el nuevo perfil del gerente del futuro" de Jilma Alvarado (1990). El Gerente de las Organizaciones del Futuro. Caracas: UPEL. Serie de trabajos de Ascenso No. 2.

### **Evaluación de la Lección**

Esta parte de la unidad se evaluará de manera formativa, el estudiante deberá colocar en el espacio de foro sus inquietudes, dudas y/o aportes.