

# LA GERENCIA EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

*Ladislao Saavedra Rasso*  
*Docente Emérito de la UNMSM*

## RESUMEN

La eficacia de la gestión empresarial es fundamental para que las empresas puedan alcanzar sus metas y objetivos, en otras palabras, para el logro del éxito que esperan.

Si una empresa cuenta con una estructura adecuada y con los recursos necesarios (materiales, humanos y tecnológicos), deben cumplirse las metas y los objetivos, aunque hay que recordar que siempre se presentan contingencias favorables o adversas de orden interno y externo. Aquí, la gestión empresarial juega un rol muy importante, pues de su eficiencia, producto de la diligencia, habilidades y estrategias que utilicen, dependerá la obtención de buenos resultados.

Al respecto Peter Drucker, al tratar sobre la efectividad que debe tener todo ejecutivo dice: “La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pues únicamente la efectividad los convierte en resultados. De ahí que muchos ejecutivos brillantes, son sorprendentemente ineficaces”.

**Palabras clave:** Gestión empresarial, empresas, gerencia, formación gerencial.

## INTRODUCCIÓN

**En los países desarrollados.** Se cuida mucho la adecuada utilización de los recursos; y como cuentan con los medios necesarios, tienden a la maximización.

**En los países en desarrollo.** Se debe procurar la optimización de los limitados recursos y medios con que cuentan.

## GERENCIA Y EMPRESAS

**Privadas.** Se selecciona a las personas adecuadas y se les exige un gran rendimiento (“Buscar el hombre para el puesto y no el puesto para el hombre”).

**Públicas.** No siempre se cumple lo mencionado en el punto anterior.

**Empresas cooperativas.** Sin que signifique generalización, que sería injusto, se hace necesario, no perder de vista la gestión gerencial.

**Otras empresas e instituciones.** Generalmente, se identifica al gerente como el gestor empresarial por excelencia; por lo tanto, se debe cuidar mucho la capacidad y competencia de estos ejecutivos.

## CLASES DE GERENTE

**El gerente profesional.** Es un ejecutivo profesional, capacitado para movilizar los recursos de las empresas y obtener los mejores resultados. Se espera de él: Una racional toma de decisiones, creatividad y dinamismo.

**Gerencia Familiar.** La autoridad real para la toma de decisiones se centra en la familia.

**Gerencia Política.** Las decisiones más importantes se toman, generalmente, dentro de un “marco político”.

## CUALIDADES DE UN GERENTE

- **Alto sentido de orientación hacia la eficacia:**

- a) Fijar prioridades para lo que queremos lograr.
- b) Organizar los recursos de una manera eficaz.

- **Pro actividad:**

- Los gerentes que tienen esta cualidad se encargan y van en todas las oportunidades.
- Son impacientes.
- No pueden esperar hasta que se haga algo.
- Se identifican con lo que hacen.
- Estas personas “quieren resultados”.

Cuentan que un racionalizador preguntó en una empresa a una persona: ¿Usted qué hace?; y esta le respondió: “nada”; hizo lo mismo con otra persona y la respuesta fue igual, entonces exclamó: “Hay duplicidad de funciones”. Otro ejecutivo gerencial se murió y cuando lo llevaban a enterrar al camposanto en hombros de 6 personas, se levantó del ataúd y dijo: “Por favor, pidan un carrito transportador, así llegamos más rápido y ahorramos 5 personas”.

- **Velocidad de aprendizaje.** Que le permita ser un pensador analítico profundo, que busca experiencias y aprende de la experiencia.
- **Dirigencia y liderazgo.** Cuando el líder de un grupo tiene mejor educación y mayor experiencia que las personas que

están bajo su cargo, estas probablemente trabajarán con mayor entusiasmo. Por lo tanto, podemos decir que:

- La calidad del seguidor determina el nivel del líder.
- Lo primero que debe revisar un gerente es la calidad de la gente que lo sigue.

Se puede graficar lo expuesto con el siguiente ejemplo: Si en una habitación se juntan 10 idiotas y se cerraran la puerta y las ventanas (que se encontraran sin salida), y uno de ellos dijera: “Yo sé como salir de aquí”, los otros lo seguirán. Se ha convertido en un líder, pero sigue siendo idiota.

- **Confianza en sí mismo.** Debe tener fe y optimismo; aunque el pesimismo en algunos casos resulta positivo.

Así se dice: “Que los optimistas inventaron el avión y los pesimistas inventaron el paracaídas; ambos son indudablemente, útiles”.

- **Autocontrol.** Mantenerse fríos bajo tensión. Esto le permitirá ver cuatro cosas:

- La dirección correcta,
- la dirección equivocada,
- la mejor forma de hacerlo que estamos haciendo, y
- cuáles son los peligros que nos esperan.

- **Vigor y adaptabilidad:**

- Capacidad de poder trabajar muchas horas.
- Adaptación al medio y a la organización que dirige.

- **Dicotomía general.** La Psicología fisiológica moderna postula una dicotomía del cerebro izquierdo y derecho. Los procesos de razonamiento están primariamente asociados con la

actividad del lado izquierdo del cerebro. Los procesos intuitivos residen en el lado derecho del cerebro, ya sea a través de influencia hereditaria o del medio ambiente, la gente parece ser más capaz en una de estas esferas que en otras.

Un gerente integrado es uno que se siente igualmente cómodo en ambos aspectos y puede cambiar entre razón e intuición conforme lo demanda la ocasión.

- **Capacitación permanente, teórica y práctica**

El mundo en el que actuamos es cambiante e incierto, la gerencia es y será un cambio permanente, por lo que un gerente no tendrá éxito sin flexibilidad, agilidad, estudios y “mucho práctica”.

Al hablar de incertidumbre, se señala:

- Situaciones conocidas.
- Desconocimiento, que son desconocidos... ni siquiera sospechados.
- Un programa de formación gerencial deberá reconocer estas posibilidades estratégicas, aun si el control es imposible.
- Se requiere una actitud de alerta.

### ¿POR QUÉ FRACASAN LOS GERENTES?

- Sentimientos de soledad.
- Deseo de caer bien en lugar de esforzarse por ser respetado: “La mejor manera de fracasar es cuando quieres satisfacer a todos”.
- Gerentes con áreas de intereses favoritos.
- Administración por terror.
- Nunca hay que trabajar bien.
- Gerentes que ocultan a sus buenos trabajadores.
- Falta de disposición para obligarse a una autovalorización.

### LA GERENCIA Y SUS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS

- Ser bien aceptado.
- Que se reconozcan sus méritos propios.
- La seguridad emotiva.
- La seguridad económica.
- necesidad de estudiar en nuestro propio país.

### LAS CONDICIONES EN QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD GERENCIAL

- Libertad de acción.
- Apoyo a su gestión.
- Colaboración a todos los sectores de la empresa.

### EL ROL DEL CONTADOR EN LA GERENCIA

- ***Dar a la gerencia lo que ella requiera y no lo que usted cree que necesita.*** No olvidemos que la gerencia está en mejor posición para conocer todos los problemas de la empresa y la clase de información que necesita.
- ***Delegar todo lo que se pueda, excepto el control final sobre los resultados y la responsabilidad de ellos.*** “Mantener el control sobre el resultado de la delegación”. A propósito hay dos teorías:
  - a) Tú consigues lo que inspeccionas, no lo que tú esperas. Es decir, constante control sobre las acciones de los subordinados, de lo contrario se pierde el control sobre los resultados.
  - b) Cuando tu gente está ejercitando autocontrol, no necesitas ejercitar control, porque tienes las cosas bajo control.

Se necesita la capacidad suficiente para escoger buenos colaboradores, capaces y responsables.

- **Establecer y unirse a un balance apropiado entre la conveniencia y la precisión.** Los informes contables que se presentan en la gerencia serían ideales si se pudieran condensar en una tarjeta de visita.
- **Mejorar la habilidad de comunicación convirtiéndose en un buen oyente.** Aquí se deben contemplar dos aspectos:
  - a) Es imperativo que tú escuches. Algunas frases comunes son: “No tengo tiempo, estoy muy ocupado”; “esto no me concierne, porque no es mi área”.
  - b) El segundo aspecto del problema de escuchar es el proceso automático del cerebro: filtrar.

El proceso cerebral separa lo que no le es familiar y permite percibir solo lo que nosotros deseamos percibir. Por ejemplo, “Esto me interesa; esto no me interesa”.

Debemos ampliar nuestra comprensión para escuchar lo que la gente está realmente diciendo, captar el mensaje que nos quieren transmitir.

- **Mantener y ampliar la habilidad para evitar la obsolescencia tecnológica.** Esto significa la actualización permanente, tanto en la especialidad como en conocimientos conexos y también culturales. No existen contadores viejos, ni contadores jóvenes. Solo hay los capaces actualizados y los que no reúnen estas condiciones.

### EL ÉXITO PROFESIONAL

- *Económico.* Tener altos ingresos económicos: Ganar bien, ¡Qué buena casa!, ¡Qué buen carro!, etc.
- *Intelectual.* Avanzar en los conocimientos o adquirirlos en mayor proporción; cuántos libros hemos leído y qué nuevas experiencias se han logrado.

### REFERENCIAS

1. Drucker, Peter F. *Lo esencial de Drucker.*
2. Joyce, William; Nahria, Mitin y Bruce Roberson. *Lo que realmente funciona.*
3. Rojas Fernando. *Gestión renovadora.*