

HACIA UN COMPORTAMIENTO GERENCIAL EFICAZ

*Towards effective management
behavior*

Ana María Barrutia Barreto¹

amaba148@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9124-6860>

RECIBIDO [08/01/2021]
ACEPTADO [10/02/2021]
PUBLICADO [27/02/2021]



Pág. 76-82

ENSAYO

RESUMEN

Un aspecto determinante del que no se dispone mucho material es el relacionado con qué tan eficaz puede llegar a ser un gerente dentro de una organización. Rasgos como eficiencia, efectividad, habilidades, conocimientos o destrezas son el común denominador de los conceptos e ideas que han girado en torno a la figura del gerente; no obstante, existe una multiplicidad de conceptos que, si bien están presentes en las dinámicas gerenciales, también en la actualidad juegan un papel importante, además de decisivo en las responsabilidades que tiene un gerente dentro de una organización. Aspectos como clima organizacional, comunicación, liderazgo, planificación y evaluación, logran una suerte de sinergia con el perfil del gerente en la sociedad contemporánea.

PALABRAS CLAVE:

Gerencia, Planificación,
Liderazgo, Comunicación,
Evaluación

ABSTRACT

An determining aspect of which there is not much material is how effective a manager can be within an organization. Traits such as efficiency, effectiveness, skills, knowledge, skills are the common denominator of the concepts or ideas that have revolved around the figure of the manager, however, there is a multiplicity of concepts that, although they are present in managerial dynamics, Also today they play an important role, in addition to being decisive in the responsibilities that a manager has within an organiza-

¹ Licenciada en Relaciones Industriales, Magister en Administración. Universidad San Martín de Porres.



tion, aspects such as: organizational climate, communication, leadership, planning and evaluation achieve a kind of synergy with the manager's profile in the contemporary society.

KEYWORDS:

*Management, Planning,
Leadership, Communication,
Evaluation*

Hasta hace unas cuantas décadas atrás, el gerente tenía responsabilidades, las cuales consistían, principalmente, en gerenciar, además de llevar a cabo otras funciones inherentes a sus labores como gerente; sin embargo, a raíz de los profundos cambios que la sociedad ha venido experimentando, estas funciones se han diversificado, generando importante avances no solo en la administración sino en otros campos. Un ejemplo claro de ello es el comportamiento gerencial que, en la actualidad, forma parte de estas nuevas y emergentes facetas que un gerente debe tener para lograr no solo los objetivos trazados, sino de incidir de forma positiva en sus trabajadores, así como en su contexto de acción.

¿Qué es el comportamiento gerencial eficaz?

Queda claro que el comportamiento de un gerente en una determinada organización empresarial es lo que llega a incidir en los demás comportamientos. El éxito o el fracaso va a depender de lo que haga o decida el gerente; aunque esto parezca absurdo, muchas de las decisiones que se toman a destajo o de forma accidentada, pueden llegar a afectar el funcionamiento de la empresa, pero también al clima organizacional, sus proyecciones, metas y objetivos, lo que podría más adelante poner en alto riesgo el funcionamiento, así como otros aspectos de la organización.

En ese sentido, para que un comportamiento sea del todo eficaz, este debe estar bien sustentado no solo desde el comportamiento como tal, sino que el gerente también debe tener competencias, entendidas estas como maneras de actuar correctamente para darle solución a problemas reales de una forma no solo efectiva, sino éticamente responsable (Chávez et al., 2014), lo que ciertamente determinará qué tanta eficacia posee un gerente a la hora de resolver un asunto concerniente a sus labores, pero también a sus habilidades.

En los últimos años, el comportamiento de un gerente ha venido modificándose, generando en su conjunto una serie de efectos en los demás integrantes y, por supuesto, en la organización en general. Las empresas de hoy requieren y demandan profesionales no solo con elevados y reconocidos conocimientos en el área, sino que también se requiere una amplia gama de habilidades, aparte de un gran compromiso y lealtad con las organizaciones (Naranjo, 2015).

No obstante, para que un comportamiento eficaz se logre manifestar como tal, este debe contar con elementos clave como, por ejemplo: la comunicación y el liderazgo, el clima organizacional, la planificación y la evaluación.

COMUNICACIÓN

La comunicación no solo es la capacidad para transmitir una idea acerca de algo, es también saber transmitirla a los otros de una manera no solo sencilla, sino que logre los objetivos esperados. La comunicación no es solo decir, sino también saber hacerse entender. Desde las dimensiones comunicativas, esta ciencia tiene una importancia mayor, puesto que a partir de la comunicación se darán los objetivos y se alcanzarán

las metas fijadas por la organización. El propósito de la comunicación, señala Quiñonez (2018) “es transmitir las propias creencias, ideas, pensamientos o necesidades con claridad a fin de llegar a un consenso o una solución mutuamente aceptable (p. 41).

Un gerente debe saber comunicarse con los demás miembros de la organización, pero también debe hacerse comprender por estos. La comunicación no es solo el ejercicio de decir algo, sino que consiste en la comprensión de los otros, por lo que esta no solo se basa en la direccionalidad de un discurso, sino que constituye una de las piezas claves de la organización, de la planificación y de las políticas organizativas. De allí que el comportamiento, para que sea del todo eficaz, debe estar acompañado de procesos de comunicación efectiva, lo que hace de la organización un escenario no solo dinámico, sino también participativo y democrático.

LÍDERAZGO

Otro de los aspectos necesarios y que llega a ser clave es la figura del líder. Ser líder no es solo conducir o guiar, sino también formar y educar. Un líder no es aquel que solamente coordina, sino alguien que también



genera y permite la existencia de cambios necesarios dentro de una organización. El líder es una figura clave en las organizaciones, por lo que no solo se debe centrar en la conducción en general, sino asumir los retos que se les ponen delante, de allí que una de las habilidades que debe tener un líder dentro de una organización es saber orientar, pero para ello debe conocer a quienes dirige o guía, por lo que “no se puede guiar a quien no se conoce y para ello el líder debe desplegar una intensa labor para conocer a su gente y guiarla para el camino más adecuado”(Naranjo, 2015, p. 123).

El conocimiento es lo que le dará al líder la plena confianza para llevar a cabo acciones en conjunto con los demás miembros de la organización, por lo que este debe tener un conocimiento amplio acerca del funcionamiento de la organización, así como sobre los efectos de su comportamiento, el cual puede incidir en el resto de los miembros de la empresa. Las capacidades y competencias, así como las habilidades para poder conducir, ayudan a lograr que las metas se cumplan.

El líder es pieza clave en toda organización, puesto que su presencia determinará qué tan efectiva es una organización o empresa; sin embar-

go, su papel y desempeño no son actividades aisladas o que ocurren al margen de la realidad, ni mucho menos del colectivo, sino que es el resultado de un proceso sinérgico y neural de la organización.

La época actual, así como la sociedad globalizada, exigen no solo cambios en sus estructuras organizacionales, sino también reclaman y exigen nuevos patrones de comportamiento, por lo que la figura del líder se hace cada vez más indispensable. Esta figura debe ser en su totalidad alguien que combine organización con planificación, así como un espíritu visionario hacia los nuevos y emergentes escenarios. En ese sentido, señala Becerra (2010) que:

Los nuevos líderes dentro de una organización deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio, y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que estos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado (p. 31).

El líder no es solo una necesidad, tal y como ha sido señalado, sino que se ha vuelto indispensable dentro de

las organizaciones, por lo tanto, su desempeño debe estar caracterizado, fundamentalmente, por acciones que permitan el fortalecimiento de la empresa. Por otro lado, un líder debe ser alguien con competencias, así como con habilidades y asertividad, puesto que esto permite mostrar de forma amplia su potencial humano, generando procesos de cambio en el resto de los miembros.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se entiende por clima organizacional la percepción que los miembros de una empresa se forman acerca de la organización. Esta percepción llega a incidir no solo de forma directa sino también indirecta, tanto en el desempeño como en las actividades que estos llevan a cabo. "El clima organizacional es una cualidad del ambiente laboral percibido y experimentado por los miembros de la organización" (Chirinos et al., 2018, p. 45).

El clima organizacional es un tema que ha cobrado cierta notoriedad en los últimos años, así como importancia y, por supuesto, relevancia, siendo crucial, puesto que de ello depende tanto el éxito como el fracaso de una organización empresarial. Por otro lado, el clima orga-

nizacional va a ejercer influencia en el desempeño del gerente, así como en el de los trabajadores, puesto que el clima organizacional no solo se ha hecho medular sino que, además, forma parte de los cambios necesarios que se necesitan. De un buen clima organizacional va a depender que la empresa logre avanzar en el tiempo, así como evaluar qué aspectos debe mejorar o si, por el contrario, debe continuar con las metas ya trazadas.

No obstante, si un clima organizacional es débil o poco afectivo, tanto los objetivos como las metas no se darán en el tiempo acordado, lo que debilitará seguramente los lineamientos planificados y, por supuesto, hará poco afectivo el desempeño de quienes llevan las riendas de una empresa.

En este sentido, el clima organizacional se hace pieza medular no solo como ambiente o estructura que ciertamente satisface las necesidades de sus miembros, sino que permite que las decisiones que se tomen, así como las metas planteadas, se logren en el tiempo esperado; por otro lado, permitirá que el desempeño de sus líderes sea un hecho más que un cúmulo de objetivos.



PLANIFICACIÓN

La planificación no solo es esencial dentro de una empresa, sino que esta forma parte de las dinámicas organizacionales de gran importancia, constituyendo una pieza clave para el desempeño efectivo del gerente en el logro y la consolidación no solamente de las metas trazadas, sino también de los objetivos propuestos en un determinado plan operativo. La planificación, en este sentido, forma parte de la dinámica empresarial, por lo que se cree que sin una debida y oportuna planificación, sería imposible lograr tales propósitos, por lo que la planificación se ha vuelto en una pieza clave para llevar a cabo una correcta y adecuada gestión en términos empresariales.

La planificación es una herramienta importante, puesto que permite establecer lapsos de trabajo, conjuntamente con las estrategias que servirán de cimiento para el logro de los objetivos de la organización, Asimismo, la planificación puede prever los eventuales cambios que podrían causar daños a la organización, así como desestabilizar los planes y proyectos de la empresa.

Por otro lado, puede servir de puente para la evaluación, o también para

mirar de cerca cuáles son las potencialidades de una organización, sus debilidades y sus fortalezas. En este sentido, la planificación se vuelve en un arco que por un lado, establece los mecanismos de acción de un gerente y, por el otro, genera importantes procesos de cambio en la organización.

EVALUACIÓN

Constituye una pieza clave en el desempeño del gerente, lo que también va a ser determinante en la eficiencia de este, puesto que la evaluación en el campo gerencial forma parte de los procesos que miden cuán eficiente ha sido tal desempeño. Por otro lado, la evaluación contribuye a mejorar los objetivos logrados, así como las metas y las tareas dentro de una empresa. No obstante, existen dos dimensiones para determinar qué tan eficiente o qué tan garante puede ser aquel que lidera una organización. A tales efectos, existen dos concepciones para medir hasta qué punto alguien es eficiente o cumple con los estándares exigidos. Por un lado, se habla de eficiencia y, por el otro, de grado de efectividad. Se dice que un gerente es eficiente cuando este obtiene no solo productos, sino también resultados compatibles. Un ejemplo claro es que, aquel gerente

que pregonaba que está cumpliendo con su trabajo, pero en la práctica este demanda más productos, no necesariamente está siendo más eficiente, pues el hecho de que emplee tantos recursos para el logro de objetivos no hace que el gerente sea más eficiente. En cuanto a la efectividad, esta concepción es importante porque pone en evidencia qué tan efectivo ha sido su desempeño como gerente, además de tener y poseer asertividad en sus decisiones.

No solo la época reclama un gerente eficaz en términos administrativos, también lo exige la sociedad en su conjunto. De allí que sea pertinente la capacitación y la voluntad constante de un gerente, cuyo sentido no solo está enfocado en la organización, sino también en la dinámica cultural administrativa.

REFERENCIAS

- Becerra, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones trans-complejas. *Visión Gerencial*, (1), 30-42. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883008.pdf>
- Chávez, S., De las Salas, M. y Bozo, R. (2014). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2), 178-196. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6430951.pdf>
- Chirinos, Y., Meriño, V. y Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84). <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (38), 119-146. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Quiñonez, F. (2018). *La comunicación efectiva. Un enfoque de la gerencia moderna para la participación ciudadana*. [tesis de especialización, Universidad de Carabobo, Barabula, Venezuela]. Repositorio Institucional. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7662/fquinonez.pdf?sequence=1>