1. El gestor

1.1. Qué es un gestor

Un gestor es la persona encargada de coordinar un conjunto de recursos, para lograr que se cumplan los objetivos previamente establecidos. Indistintamente, al gestor también se le denomina administrador o directivo.

La gestión de las organizaciones comienza desde los gestores. Cualquier grupo organizado, ya cuente con más o menos miembros, necesita alguien que lo dirija y lo administre. En las empresas pequeñas, de una sola persona, los dueños administran y trabajan en las tareas de producción, venta, etc., lo hacen todo. En las empresas más grandes trabajan más personas, generalmente formando grupos que trabajan juntos y que son organizadas por algún directivo.

Los buenos gestores actúan como catalizadores, es decir, consiguen que las personas y el resto de recursos que gestionan funcionen con eficacia y eficiencia. Representan la fuerza que mantiene unida a la empresa y la pone en movimiento. Sin embargo, una mala dirección, una mala gestión, provoca un efecto contrario al catalizador (en lenguaje químico un anticatalizador es un agente que neutraliza la actividad), frenando el desarrollo del negocio.

La importancia de los gestores radica en que son personas que hacen que las cosas sucedan. Ellos establecen anticipadamente los objetivos de las empresas y los caminos para lograrlos. Coordinan los recursos necesarios para llevar a cabo los distintos planes organizativos, ya sean a largo o a corto plazo. Trabajan para obtener lo mejor de las personas que integran la organización, creando un entorno que facilite el cumplimiento de los objetivos. Controlan el cumplimiento de los objetivos marcados y toman medidas para corregir las desviaciones que puedan surgir.

Un ejemplo son las orquestas de música. Todas tienen un director de quien dependen. En ellas, cada músico es especialista en un tipo de instrumento diferente. Sin un director de orquesta, cada músico tocaría su instrumento de forma aleatoria y el resultado sería un cúmulo de sonidos desorganizados y posiblemente desagradables. Sin embargo, con un director, es decir, con alguien que organice a los distintos miembros de la agrupación, del equipo de trabajo, de forma que asigne cuándo y dónde debe

comenzar a tocar cada músico, se puede conseguir una gran melodía y cumplir el objetivo de la organización.

Todas las organizaciones necesitan algún directivo o administrador. Las más pequeñas suelen contar, tan sólo, con un único directivo, normalmente el propietario del negocio, pero mientras más grandes son las organizaciones, éstas suelen ir necesitando más directivos.

1.2. El objetivo de un gestor

El objetivo de un gestor es conseguir la máxima eficacia y eficiencia de los recursos que gestiona.

Ser eficaz significa conseguir los objetivos propuestos. La eficacia mide el grado de consecución de los objetivos. Cuando se alcanzan los objetivos se es eficaz. En este caso, la dificultad consiste en establecer unos objetivos apropiados.

Ser eficiente significa conseguir el mejor resultado posible con los recursos disponibles. La eficiencia es una medida que relaciona los recursos disponibles con los resultados alcanzados. Una empresa que vende 5 naves industriales con 3 trabajadores será más eficiente que otra que vende sólo 4 naves utilizando los mismos trabajadores. Es decir, la eficiencia mide el buen uso de los recursos.

Como hemos dicho, el gestor tiene como misión coordinar los recursos de la empresa de forma que se alcancen los objetivos establecidos. Pero un gestor no puede desarrollar su tarea de cualquier manera, debe buscar siempre la máxima eficiencia y eficacia. Por ello, para medir el desempeño de un gestor es necesario medir el cumplimiento de misión. Así, el desempeño de los gestores se mide a través del grado de eficiencia y eficacia alcanzado por la organización. El mejor gestor será el que consiga una mejor combinación de eficacia y eficiencia.

La eficacia se mide controlando el cumplimiento de los objetivos. Un gestor que consigue que su organización o equipo logre los objetivos previstos, es eficaz. Cuando consigue parte de los objetivos previstos será parcialmente eficaz. Si los objetivos son homogéneos, el gestor que consigue más objetivos con su organización será más eficaz.

La eficiencia se mide relacionando recursos (*inputs*) con resultados (*outputs*). El gestor más eficiente es aquél que consigue un mejor ratio *input/output*. Cuando existen múltiples *inputs* y *outputs* el mejor gestor será el que obtiene mejores ratios de esta naturaleza.

Existen gestores muy eficaces y poco eficientes, al contrario, otros gestores son muy eficientes y poco eficaces. Aunque también nos encontramos con algunas un poco eficaces y un poco eficientes. La cuestión que puede surgir en este punto es: ¿es mejor ser eficaz o ser eficiente? La respuesta a esta pregunta es: depende de los intereses de la organización. Ser más eficaz implica cumplir los objetivos. Sin embargo, ser más eficiente implica utilizar mejor los recursos disponibles.

Algunas organizaciones, cuyo interés principal es la obtención de los objetivos, ponen en segundo plano la forma de obtener los objetivos. Sin embargo, en ocasiones, esta fijación les ha llevado a una combinación muy deficiente de los recursos, que a largo plazo ha ocasionado la extinción de la organización. Por el contrario, no obtener los objetivos, pese a ser muy eficiente, puede generar frustración entre los miembros de la organización, afectando a su productividad en el futuro.

1.3. Qué puede hacer un gestor para mejorar el rendimiento de una organización

Dirigir todos los esfuerzos a mejorar la eficacia y la eficiencia. Esto es algo que viene estudiándose desde finales del siglo XIX, cuando científicos y gerentes comienzan a buscar formas nuevas para mejorar el rendimiento de las organizaciones por medio de la mejora de la eficiencia y la eficacia. El resultado de sus avances han sido todas las técnicas y herramientas que conocemos hoy en día para gestionar las organizaciones: desde principios de gestión generalistas (p. ej. Fayol), técnicas de liderazgo y motivación (p. ej. Teoría X e Y), herramientas de gestión de inventarios (p. ej. programación lineal, teoría de colas, *just in time*), sistema de producción y operaciones (p. ej. MRP), sistemas de calidad total (p. ej. EFQM, seis sigma), de gestión de clientes (p. ej. CRM) o de gestión estratégica (p. ej. CRM).

De forma más genérica, para mejorar el rendimiento de una organización, se recomienda:

- 1 Aplicar los 14 principios de administración propuestos por Fayol.
- 2 Ejecutar, de la mejor forma posible, las 4 funciones directivas, también propuestas por Fayol.

1.3.1. Los principios de Fayol

Henri Fayol (1841-1925) formuló 14 principios esenciales para mejorar la eficiencia y eficacia de una organización. Estos principios han de tomarse de forma flexible, como recomendaciones para la gestión administrativa, evitando las rigideces, pues la administración no es una ciencia exacta, sino social.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: con el fin de conseguir aumentar la eficiencia, el trabajo debe fraccionarse especializándose, lo que conduce a reducir el número de objetos o tareas sobre las que las personas tienen que fijar su atención. El lado negativo de la especialización es el aburrimiento, por lo que se sugiere que se incrementen la motivación de los trabajadores dándoles mayores responsabilidades sobre los resultados de su trabajo.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: la autoridad consiste en la capacidad y/o el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La autoridad debe llevar siempre aneja la responsabilidad respecto a los actos o las actividades encargadas, de tal manera que a quien ejerza la autoridad se le atribuirá el resultado y las consecuencias de dichos actos o actividades, para bien o para mal. La responsabilidad es por tanto una consecuencia natural de la autoridad.

UNIDAD DE MANDO: cada empleado sólo debe recibir órdenes de un superior. Es el principio de la autoridad única. Cuando dos jefes tienen autoridad sobre una persona y la ejercen cada uno por separado, se producen situaciones de conflicto, entre subordinado y directivos y entre los dos directivos. Además, provoca que sea difícil evaluar la responsabilidad de los directivos.

JERARQUÍA: existe una escala jerárquica en la que queda delimitada quién es la persona que ejerce la autoridad por encima y sobre quién se ejerce dicha autoridad por abajo. De este modo, excepto el director general de la empresa, todos tienen un jefe, y, excepto el operario o el empleado de base, todos tienen alguien sobre quien ejercer el mando. La comunicación y la transmisión de órdenes debe hacerse por el camino directo de la jerarquía. Mientras mayor es la jerarquía mayor se demorará la comunicación entre los directivos superiores y los inferiores, reduciéndose la velocidad de la implantación de las actividades estratégicas. Existe una recomendación que establece que el número máximo de trabajadores supervisados por un mismo director no exceda de quince.

CENTRALIZACIÓN: la centralización es la concentración de la autoridad en el nivel superior de la organización. Fayol consideraba que la autoridad debía estar repartida entre los distintos niveles de la organización. Si la autoridad está muy centralizada, sólo los directivos superiores toman decisiones y los subordinados se

limitarán a obedecer. Esto favorece el control de la dirección pero dificulta la respuesta rápida a los problemas. También perjudica la motivación de los mandos medios e inferiores y su capacidad de adaptación, porque se acostumbran a no tomar decisiones.

UNIDAD DE DIRECCIÓN: cuando un conjunto de operaciones van encaminadas a un único fin, se debe desarrollar un sólo programa con un jefe al mando exclusivamente. Por ejemplo, todas las actividades de venta deben estar concentradas dentro de una misma unidad y bajo las órdenes de un único superior, en lugar de estar dispersas. La aplicación de este principio permite armonizar esfuerzos y mejora la coordinación.

EQUIDAD: la lealtad de las personas exige un trato justo y amable por parte de los responsables de una organización. Este principio nos alerta del peligro del trato vejatorio y discriminatorio. Es necesario ser justo e imparcial con todos los miembros de la organización.

ORDEN: se puede resumir en la frase «un lugar para cada persona y cada persona en su lugar». Fayol recomendaba la utilización de organigramas para mostrar el puesto y los deberes de cada empleado.

INICIATIVA: la capacidad para proponer y, en su caso, ejecutar actividades por parte del personal. La iniciativa está asociada con la creatividad y la innovación. Los directivos deben encontrar el equilibrio entre la necesidad de tener orden en la organización y el deseo o el fomento de la iniciativa de los trabajadores.

DISCIPLINA: las organizaciones no pueden funcionar si las personas que las forman no aceptan los objetivos de la empresa, los programas de trabajo, las decisiones de los superiores, etc. La disciplina no debe consistir exclusivamente en un acto de fuerza por el superior, sino que tiene que basarse en la voluntad de las partes y las normas establecidas. Depende de la obediencia, aplicación y respeto de los acuerdos y normas establecidas en una organización. Los líderes son capaces de conseguir que las personas les sigan.

REMUNERACIÓN: el personal debe ser remunerado y recompensado de forma equitativa en función del esfuerzo útil. Según este principio, debe haber una equilibrada satisfacción para la organización y sus empleados en términos de remuneración.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL: la organización precisa de un personal estable, ya que se necesita bastante tiempo para iniciarse en una función, adquirir experiencia en ella y llegar a desempeñarla bien. La rotación del personal tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL: aunque los intereses de las personas de la organización

son respetables, deben siempre equilibrarse en relación con el interés general de la organización y, en su caso, subordinarse a dicho interés general en función de la trascendencia del tema.

ESPÍRITU DE EQUIPO: se puede resumir en la frase «la unión hace la fuerza». La unión de los esfuerzos de las personas en pro de un propósito común constituye una de las fuerzas más importantes de las organizaciones. La gestión de la cultura organizativa puede permitir la generación del espíritu de equipo.

1.3.2. Las funciones directivas

En su labor de crear un entorno favorable para conseguir los objetivos de la organización y alcanzar un grado alto de eficiencia, los directivos desarrollan dos tipologías de funciones: continuas y secuenciales.

Las **FUNCIONES CONTINUAS** son aquellas que no se corresponden con ninguna secuencia particular de una actividad. Al contrario, se desarrollan simultáneamente durante todo el proceso de gestión. Estas son: analizar problemas, tomar decisiones y comunicar. Durante el proceso de gestión, el administrador se encuentra continuamente analizando problemas y tomando decisiones para resolverlos, así como, comunicando las decisiones tomadas al resto del personal para que sepan cómo actuar.

Las **FUNCIONES SECUENCIALES** son aquellas cuya realización permite emprender la siguiente actividad, estas son: planificar, organizar, dirigir y controlar.

1.4. Las habilidades del gestor

Katz sugiere que un gestor debe poseer fundamentalmente tres habilidades.

- 1 Conocer el oficio (Habilidad técnica).
- 2 Capacidad de trabajar en equipo, comprender y motivar a compañeros y subordinados (Habilidad humana).
- 3 Capacidad para coordinar e integrar los intereses y actividades de los distintos componentes de la organización (Habilidad conceptual).

Generalmente, la habilidad más utilizada por los gerentes de nivel alto sería la conceptual, los de nivel medio la humana, y los gestores de primera línea suelen desarrollar mayoritariamente la habilidad técnica.

2. El análisis de problemas y la toma de decisiones

Durante el proceso de gestión, el directivo se encuentra continuamente, analizando problemas y tomando decisiones, así como, comunicando las decisiones tomadas para que el personal conozca cómo debe actuar.

Ante los sucesos que le acontecen en su gestión diaria, el gestor debe reunir constantemente datos, informaciones y hechos relevantes que le puedan ayudar a analizar mejor los problemas y elegir mejor entre las alternativas posibles, para el logro de unos objetivos explícitos.

2.1. La toma de decisión

Una decisión es una elección entre dos o más opciones. Tomar una decisión significa hacer una elección. Para que se pueda tomar una decisión deben existir alternativas.

El estudio de la toma de decisión es importante porque estamos tomando decisiones continuamente. Porque no podemos fallar continuamente a la hora de tomar decisiones. Por ello, los gestores deben intentar reducir las probabilidades de equivocarse cuando toman decisiones. Para ello existen métodos que permiten mejorar la toma de decisiones.

Tomar buenas decisiones ayuda a resolver problemas y amenazas a los que se enfrenta la organización. Por ejemplo: ¿cómo evito el riesgo a que, en el país donde vendo mis productos, me expropien la compañía?, ¿qué puedo hacer para mejorar las ventas de productos ante la bajada del consumo?, ¿qué puedo hacer ante la entrada de competidores en el mi sector?, ¿en qué segmento de mercado vendo los productos?, ¿interesa vender los productos con precios más bajos que los de la competencia?, ¿debería distribuir mis productos en locales de mi propiedad o en locales de distribuidores especializados?, ¿es mejor distribuir nuestros productos en centros comerciales, o en gasolineras? Pero también, la toma de decisión, es muy útil para aprovechar las oportunidades que surgen. Por ejemplo: ¿qué puedo hacer para aprovechar el aumento del consumo de productos light?, ¿cómo puedo aprovechar las ventajas que supone la ampliación del horario comercial a los domingos?...

2.2. Tipos de decisión

Existen varias formas de clasificar las decisiones. Una de ellas consiste en clasificarlas según su nivel jerárquico: estratégico, táctico u operativo. En este caso se valora: a) si sus consecuencias afectan a toda la organización, b) si las decisiones son a largo o corto plazo, c) el grado en que comprometen los recursos de la empresa y d) si tienen implicaciones en varias áreas de la empresa. Así las decisiones estratégicas serían; las que afectan a toda la empresa, son a largo plazo, comprometen un gran número de recursos de la organización y tienen implicaciones en varias áreas de la organización.

Otra forma de clasificar las decisiones consiste en clasificarlas en decisiones programadas y decisiones no programadas.

Las DECISIONES PROGRAMADAS son aquellas que ya se han producido más de una vez en la organización y, por lo tanto, existen normas, reglas, procedimientos que se aplican para tomar este tipo de decisiones. Tomar una decisión programada es un proceso automático, rutinario, pues ya se ha hecho muchas veces en la organización. Por ejemplo, la compra mensual de materia prima al proveedor habitual, es una decisión programada, pues se realiza todos los meses e incluso hay procedimientos establecidos. También son decisiones programadas: comprar existencias cuando el inventario disminuye un 10 %, ir al banco a por dinero en efectivo cuando la caja no dispone de billetes de 10 euros, etc. Ante este tipo de decisiones no es necesario hacer nuevos juicios de valor sobre lo más conveniente para la organización, porque estos juicios ya se han realizado anteriormente.

La mayor parte de las decisiones que se toman en una organización son programadas y, en muchos casos, se establecen normas y procedimientos para especificar cómo y con qué criterios hay que actuar ante la decisión que se plantea y una vez tomada la decisión. Este tipo de decisiones, si no se cuestionan nunca pueden ser un freno a la innovación, pues al convertirse en rutinas puede hacer que nadie de la empresa se pregunte si existe alguna forma mejor y más beneficiosa de hacer las cosas.

Por otro lado, LAS DECISIONES NO PROGRAMADAS son aquellas que nunca o rara vez se han producido en la empresa. Representan situaciones inesperadas, inseguras, no rutinarias, ya sean en forma de oportunidades o de amenazas. Son decisiones no programadas por ejemplo: la fusión con otra empresa, la creación de un nuevo producto, la inversión en maquinaria más moderna, la expansión geográfica, etc.

Características de las decisiones programadas y no programadas:

PROGRAMADAS

- 1 Bien estructuradas
- 2 Repetitivas
- 3 Procedimentadas
- 4 Más fáciles de resolver (resultado conocido)
- 5 Sobre todo en niveles medios y de 1.ª línea

NO PROGRAMADAS

- 1 No están estructuradas
- 2 Nuevas
- 3 Más conflictivas
- 4 Más difíciles de resolver (resultado incierto)
- 5 Sobre todo en niveles jerárquicos más altos

2.3. Problemas en la toma de decisión

Según March y Simon son varios los motivos que dificultan la toma de decisiones, provocando que no siempre se tomen buenas decisiones.

EN PRIMER LUGAR, las personas tenemos racionalidad limitada. Es decir, tenemos limitaciones cognitivas que restringen nuestra capacidad de interpretar, procesar y actuar a partir de una información.

EN SEGUNDO LUGAR, la información que disponemos suele ser: a) incompleta. Por la existencia de la incertidumbre y el riesgo. Al tomar una decisión muchas veces se desconocen todas las opciones posibles y las consecuencias que pueden acarrear. También por la existencia de restricciones en tiempo y dinero. No se puede dedicar todo el tiempo del mundo ni todo el dinero a completar una información. b) ambigua, porque su significado puede interpretarse de múltiples maneras.

EN TERCER LUGAR, las personas tienden hacia la elección satisfactoria. En muchas ocasiones los gestores no tratan de encontrar todas las opciones posibles, antes de tomar una decisión, sino que toman la elección más satisfactoria una vez analizadas, tan sólo, una muestra de las opciones. No se busca la decisión óptima sino sólo una forma aceptable de resolver una situación.

EN CUARTO LUGAR, las personas pueden no identificarse con el problema, no lo hacen suyo, reduciendo sus aportaciones y sus esfuerzos por ser creativos para tomar la decisión.

Ante estos problemas, para facilitar y favorecer la toma de decisiones se puede: a) crear y fortalecer los hábitos y las rutinas de la organización. Por ejemplo, estableciendo procedimientos claros y precisos; b) mejorar la formación del personal. Por ejemplo mediante cursos de formación, contratando personal con más experiencia o rotando al personal entre las distintas áreas de la empresa.

2.4. El proceso de toma de decisión

Para garantizar una buena decisión se puede seguir el proceso de toma de decisión.

El proceso de toma de decisión se utiliza para conseguir tomar decisiones exitosas. Es decir, para reducir la probabilidad de tomar malas decisiones.

No es necesario seguir el proceso de toma de decisión ante cualquier tipo de decisión. Lo aconsejable es que se utilice únicamente cuando haya que tomar decisiones no programadas. Las decisiones no programadas son aquellas que nunca o rara vez se han producido en la empresa. Representan situaciones inesperadas, inseguras, no rutinarias, ya sean en forma de oportunidades o de amenazas. Son decisiones que no están estructuradas, nuevas, más conflictivas, más difíciles de resolver, su resultado es incierto y suelen darse en los niveles jerárquicos más altos. Por el contrario, las decisiones programadas no requieren ejecutar este proceso, pues se entiende que se ejecutó anteriormente.

Para ejecutar el proceso de toma de decisión es necesario recorrer seis etapas:

- 1 RECONOCER LA NECESIDAD DE TOMAR UNA DECISIÓN. La primera etapa del proceso de decisión consiste en la identificación del problema y el reconocimiento de la necesidad de solucionarlo. En esta etapa es necesario aislar los problemas uno a uno de forma que puedan afrontarse individualmente, ofreciéndoles un tratamiento diferenciado e independiente. La identificación de un problema requiere la identificación de las causas que lo han generado, pues de esta forma estaremos en mejores condiciones para generar soluciones.
- 2 GENERAR OPCIONES. Para resolver situaciones, ya sean en forma de amenazas u oportunidades, siempre existen varias opciones. El problema en esta etapa consiste en ser capaz de identificar distintas opciones que puedan resolver la situación existente. Esta incapacidad de generar opciones es una de las razones por las que se toman malas decisiones. Esto