

DESEMPEÑO GERENCIAL: FUNCIONES Y ROLES EN LA PRACTICA

Ana Concepción Bracho

Profesora
Decanato de Administración y Contaduría
UCLA

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada con el propósito de determinar la actuación gerencial de los egresados de la III Cohorte de la Maestría en Gerencia Empresarial, del Decanato de Administración y Contaduría, a partir del análisis de dos variables: las funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) y los roles gerenciales (interpersonal, de información y de decisiones), por considerar pertinente la realización de estudios que permitan conocer la labor directiva de quienes conducen las organizaciones. El universo de estudio estuvo constituido por los profesionales egresados de la Maestría en referencia, que para el momento de la realización de la investigación se ocupaban cargos gerenciales. La metodología utilizada define esta investigación como descriptiva y de campo, y permitió observar un alto cumplimiento de las funciones gerenciales evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, también pudo constatarse un marcado énfasis hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las tendencias modernas. Por otra parte, y en relación con los roles, pudo identificarse el predominio de los interpersonales y de información, en contraste con las importantes debilidades encontradas en los roles de decisión.

Palabras claves: gerencia empresarial funciones gerenciales, roles gerenciales.

SUMMARY

The present investigation was developed in order to determine the management performance of the graduates of III Cohort of the Magister in Enterprise Management, of Administration and Accountancy Deanship, from the analysis of two variables: the management functions (planning, organization, direction and control) and the management roles (interpersonal, of information and decisions), to consider the accomplishment of studies that allow to know the directive work of organizations leaders. The study universe was constituted by the graduates of the Magister in reference, who occupied management positions at the moment of accomplishment of investigation. The used methodology defines this investigation like descriptive and of field, and allowed to observe a high fulfillment of the management functions and important strengths demonstrated in its performance. However, also a noticeable emphasis could be stated towards characteristic management processes of classic administration, by virtue of the absence of characteristics of the modern tendencies. On the other hand, and in relation to the management roles, could be identified the predominance of the interpersonal and information roles, in contrast to the important weaknesses found in decision roles.

Key words: Enterprise management, management functions, management roles.

Management performance: functions and roles in action.

Ana Concepción Bracho

Professor
Decanato de Administración y Contaduría
UCLA

INTRODUCCIÓN

La dinámica que los actuales tiempos caracteriza a las organizaciones, exige cambios permanentes así como una constante revisión de los procesos administrativos que pretenden conducirla por la dirección adecuada. Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas.

El éxito de una organización está ineludiblemente asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que, en consecuencia, la institución sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones, bien sea públicas o privadas, exige analizar variables asociadas al desempeño gerencial de individuos que han asumido responsabilidades de conducción en estas empresas. La presente investigación, por tanto, pretende abordar este tema, a partir del análisis de las funciones y roles gerenciales, por parte de los profesionales egresados de la III Cohorte del Programa de Gerencia Mención Empresarial del Decanato de Administración y Contaduría de la UCLA.

La metodología utilizada enmarca el estudio realizado dentro de los límites de las investigaciones descriptivas y de campo, e incorpora como elemento útil para incrementar la credibilidad sobre sus resultados, una adaptación de la técnica de la Retroalimentación de 360 grados, a través de la cual los datos se recopilan no sólo de manera directa de los sujetos de estudio, sino también por parte de los superiores directos y

subordinados con los cuales interactúa el gerente. El total de sujetos a estudiar alcanzó la cifra de 14 personas, 10 del sexo femenino y 4 del sexo masculino. De estas 14 personas, 4 representan la máxima autoridad de la organización donde se desempeñan, lo que redujo a 10 el número de encuestas a aplicar a los superiores inmediatos. De igual forma, se pudo apreciar un predominio en empresas privadas, puesto que 12 de los 14 encuestados laboran en este sector.

Muchas son las instituciones que dedican esfuerzo y recursos a la formación de profesionales en el área gerencial, entre las que se encuentra la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), a través de la Coordinación de Estudios de Postgrado, del Decanato de Administración y Contaduría (DAC). En este contexto, la preocupación de quienes forman parte de la comunidad universitaria por validar la actuación general de sus egresados, aporta información valiosa que alimenta no sólo sus procesos internos de formación, sino también a ese entorno que demanda y recibe personal capacitado para atender las exigencias de las organizaciones de hoy.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La presente investigación fundamenta su estudio en el proceso administrativo, integrado por actividades de planificación, organización, dirección y control, como funciones propias del quehacer gerencial, así como en los roles gerenciales interpersonales, de información y de decisión desarrollados por Mintzberg (1990). Tradicionalmente se asocian las funciones de planificación, organización, dirección y control al desempeño gerencial. En este sentido, se espera que los gerentes, en mayor o menor grado, cumplan con éstas para afirmar que los mismos actúan adecuadamente como tales. No

obstante, las funciones que efectivamente realizan estos individuos no son las únicas variables relacionadas con este tema; los roles gerenciales como papeles de actuación en las empresas también hablan de qué tanto se desempeñan efectivamente como gerentes los individuos en las organizaciones.

Por otro lado, al estudiar procesos gerenciales es posible determinar que desde hace varios años se viene suscitando a nivel mundial un acelerado y continuo cambio en las estructuras de las organizaciones, situación que ha generado una respuesta por parte de las empresas con visión futurista y dispuesta a afrontar nuevos retos. Y es que la organización tradicional, está obligada a prepararse para librar la mejor de las batallas: sobrevivir e innovar en un mundo signado por una profunda transformación estructural. Significa, pues, que los gerentes no pueden simplemente permanecer a la expectativa por lo que pudiera suceder, al contrario, deben ser ellos quienes produzcan los cambios, quienes marquen el camino.

En este contexto, el reconocer la necesidad de disponer de un conocimiento preciso acerca de qué les corresponde hacer a los gerentes, podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de las organizaciones. En procesos tales como la toma de decisiones, la negociación y la dirección del recurso humano, entre otros, son muchos los retos que enfrenta el gerente y que amenazan su conocimiento sobre cómo actuar. El trabajo gerencial es posible en la medida en que se genere mayor certidumbre sobre las condiciones internas y externas que lo rodean.

En este sentido, no hay duda del rol protagónico de los gerentes en las organizaciones. No obstante, el tener claro su papel no es suficiente para que los gerentes lo realicen; el desempeño de los profesionales de

la administración se ve limitado dada la presencia de múltiples factores: constantes e impredecibles cambios a todo nivel, vertiginosos avances tecnológicos, saturación del mercado de profesionales en el área administrativa, libre competencia, competitividad, necesidad de resultados significativos a corto plazo, necesidad de desarrollar mecanismos de control confiables y oportunos, entre otros. En la actualidad cuando los mercados son exigentes y la lucha por la supervivencia de las empresas se ha vuelto despiadada, no es posible competir utilizando las mismas estrategias que, aunque en el pasado pudieran haber dado resultado, ahora pudieran conducir al fracaso empresarial.

Otro aspecto importante en el estudio de desempeño gerencial, es aquel que se refiere a las numerosas prácticas gerenciales a las que se acude para optimizar la gestión empresarial, a tal punto de ser calificada esta acción como *cierta propensión hacia el esnobismo*, tal como lo afirma Ramón Piñango, director de la revista Debates IESA en su editorial sobre la Gerencia y sus modas (2000). En ese mismo escrito Piñango expresa: "...la tendencia a la búsqueda de soluciones simples y definitivas para la práctica gerencial tiene su razón de ser en el mismo ejercicio de la gerencia... las modas gerenciales no son fenómenos superficiales y, por lo tanto, intrascendentes. Todo lo contrario, dejan huella..."

El ser humano no dejará de buscar novedosas formas que lo ayuden a lograr cumplir con efectividad su trabajo; por extensión el gerente acudirá continuamente a la búsqueda del conocimiento que lo conduzca a la ejecución efectiva de sus funciones gerenciales. Los diversos estudiosos sobre el tema de gerencia han debatido y escrito largamente tratando de categorizar el trabajo del gerente. Al respecto, Mintzberg (1990)

ofrece una respuesta al clasificar las actividades del gerente en diversos roles gerenciales que implican una actuación armónica hacia lo interno y externo de la organización, roles que pueden variar según el nivel organizacional que el gerente ocupe en un momento dado.

En el cuadro 1 se describen brevemente los roles gerenciales y se ofrecen ejemplos para cada uno de ellos.

RESULTADOS

FUNCIONES GERENCIALES

En términos generales, el desempeño de las funciones muestra una labor propia de la administración clásica alejada de las modernas tendencias gerenciales que hoy en día, caracteriza a las organizaciones, y en la cual la alta gerencia reserva para sí las decisiones relevantes.

Con respecto a la función *Planificación* se conoció que si bien sólo el 57% de los sujetos de estudio manifestó participar en el procedimiento de planificación institucional, no sucede lo mismo en cuanto a este proceso en su unidad de adscripción, dado que el porcentaje asciende al 79% de quienes refieren participar en el proceso de planificación de su unidad. En términos generales, esta situación coincide con la opinión, tanto de los superiores inmediatos como de los subordinados, quienes califican como alto el cumplimiento de la función planificación. Destaca como fortaleza del proceso estudiado, el 90% de gerentes que afirma conformar equipos de planificación.

En otro orden de ideas, aun cuando los datos obtenidos revelan que el 71% de los gerentes no participa en la actualización de los documentos institucionales, relacionados con

el funcionamiento de la organización, el análisis efectuado demuestra que los sujetos de estudio alcanza un alto desempeño de la función Organización. Esta afirmación se infiere al observar que aspectos como participación en instancias de coordinación, definición de tareas de los subordinados en atención a objetivos y funciones, delegación de autoridad y coordinación de actividades obtienen respuestas porcentuales superiores al 80%. Como aspecto positivo destaca el reconocimiento, por parte de los subordinados, del sólido apoyo que brindan los gerentes hacia las labores que les son asignadas, por cuanto consideran que las actividades del mismo están orientadas positivamente hacia facilitarles las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir adecuadamente con su trabajo.

La percepción de los gerentes sobre su alto cumplimiento de la función de *Dirección* se ve respaldada por las opiniones de sus superiores y subordinados, al coincidir todos en que los incentivos al personal, la comunicación, la creación y desarrollo de equipos de trabajo, así como la participación en la toma de decisiones, caracterizan las actividades que los gerentes llevan a cabo. Llama favorablemente la atención, la tendencia de los gerentes hacia el logro de acuerdos colectivos, frente a formas exclusivamente consultivas o individuales. No obstante, se aprecia como debilidad de este proceso, que sólo la mitad de los encuestados afirma fomentar el liderazgo entre sus subordinados se encuentra.

En otro orden de ideas, los datos obtenidos por parte de los gerentes y el análisis, que de ellos se deriva, evidencia un alto cumplimiento de las actividades inherentes a la función de *Control*, aún cuando este proceso se caracteriza por una marcada tendencia al uso exclusivo de herramientas tradicionales de control. Resulta evidente que esta situación puede resultar

CUADRO No. 1. ROLES GERENCIALES.		
SUB CATEGORIA	DESCRIPCION	EJEMPLO
ROL INTERPERSONAL: Se refiere al desempeño de tareas de naturaleza ceremonial		
Figura Destacada	El gerente desempeña ciertas tareas rutinarias de carácter legal o social	Firma documentos; atiende a visitantes; presenta la organización ante terceros
Líder	Responsable de los incentivos a sus subordinados y, en general, de las tareas relacionadas con el manejo del personal	Contrata, capacita, motiva y disciplina a los subordinados
Enlace	Le corresponde mantener una red informal de contactos e informadores externos que proporcionan información	Responde correspondencia; realiza trabajo externo; participa en reuniones internas/externas
ROL DE INFORMACION: Implica actividades relacionadas con recibir y recolectar información de organizaciones e instituciones		
Monitor	Busca y recibe una amplia variedad de información, para desarrollar una comprensión completa de la organización y su entorno; surge como centro nervioso de información interna y externa acerca de la empresa	Realiza lectura de informes y/o publicaciones periódicas; entrevistas con clientes; entabla conversaciones con terceros para enterarse de los planes de los competidores
Diseminador	Transmite información recibida de personas externas o de subordinados de otros miembros de la organización	Realiza reuniones informativas; llamadas telefónicas para transmitir información
Portavoz	Transmite información a personas externas sobre los planes de la organización, políticas, resultados, etc.	Realiza/participa en reuniones con el nivel estratégico de la organización; provee información a los medios
ROL DE DECISION: En el cumplimiento de estos roles, el gerente se ve inmerso en actividades vinculadas a la toma de decisiones		
Empresario	Revisa la organización y su entorno en busca de oportunidades e inicia "proyectos de mejoras" para generar cambios; supervisa el diseño de proyectos	Organiza reuniones con el nivel estratégico, define estrategias organizacionales; propone nuevos proyectos
Mediador de problemas inesperados	Toma acciones correctivas cuando la organización enfrenta conflictos importantes e inesperados	Organiza reuniones para atender problemas; corrige problemas
Asignador de recursos	Actúa como responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo	Elabora programas/proyectos; aprueba presupuestos
Negociador	Representa a la organización en negociaciones importantes	Participa en discusiones del contrato colectivo

extremadamente peligroso al dejar importantes procesos organizativos fuera del ámbito de acción de estos instrumentos, con el consiguiente riesgo de incumplimiento de los objetivos y metas previstos en el proceso de planificación.

ROLES GERENCIALES

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, tanto a los gerentes objeto de estudio como a los superiores, en relación con el *Rol Interpersonal* indican que la balanza se inclina en favor del rol de *Enlace*, como puede inferirse de las respuestas unánimes obtenidas por parte de los superiores, así como del 90% de los subordinados y del 79% de los propios gerentes. En consecuencia, es posible deducir la importancia, que para los gerentes tiene el mantener una red de contactos e informadores externos que le proporcionen información. Ahora bien, aun cuando es sumamente importante, para toda organización, el esfuerzo que se destine hacia la obtención de información tanto interna como externa, resulta peligroso en igual magnitud el que sus gerentes se mantengan al margen del proceso de liderazgo, puesto que podría verse comprometida la operatividad de los procesos y en consecuencia, el logro de los objetivos organizacionales

Pueden observarse las tendencias asociadas al Rol Interpersonal en los Gráficos 1, 2 y 3 que a continuación se muestran:

En lo que respecta al *Rol de Información*, los resultados evidencian una marcada inclinación hacia un alto cumplimiento del mismo. En este sentido, en el Gráfico N° 4, se observa que, a juicio de los gerentes encuestados, estos cumplen actividades que son propias de los roles de *Monitor* y *Diseminador*, respectivamente, por cuanto

acciones como búsqueda permanente de información útil, tanto interna como externa, así como su divulgación entre los subordinados con el fin de facilitar el desempeño de sus funciones, constituyen una parte importante de sus labores. Las opiniones de los superiores y subordinados refuerzan, de manera contundente, la apreciación anterior, como puede apreciarse en los Gráficos N° 5 y 6. Por otra parte, en relación con el rol de *Portavoz*, es decir la transmisión de información al entorno y la representación de la misma ante clientes, proveedores, medios de comunicación, etc., llama favorablemente la atención la respuesta unánime por parte de los superiores sobre un alto desempeño, lo que refleja la alta satisfacción de estos con respecto a las labores de los gerentes. El 80% de las respuestas de los subordinados, evidencia compartir esta afirmación.

Finalmente, al analizar la actuación de los gerentes en relación con actividades propias del *Rol de Decisión* las respuestas, tanto de los propios gerentes, como de los superiores y subordinados, coinciden en observar una tendencia inequívocamente alta en relación con los roles de *Empresario* y *Mediador de Problemas Inesperados*. En este orden de ideas, la opinión de los superiores es decisiva puesto que de manera unánime coinciden en que permanentemente inician y supervisan nuevos proyectos, con el propósito de mejorar el funcionamiento de su unidad y de la organización en general. De igual forma, en opinión del 90% de los superiores la actuación de los gerentes como *Mediadores de Problemas Inesperados* satisface con creces sus expectativas, en cuanto a una decidida participación en la solución de problemas imprevistos.

Las respuestas de los subordinados se encuentran por el orden del 70% y 80% para considerar alto el desempeño de los roles de

Gráfico 1
Rol Interpersonal
(Gerentes)

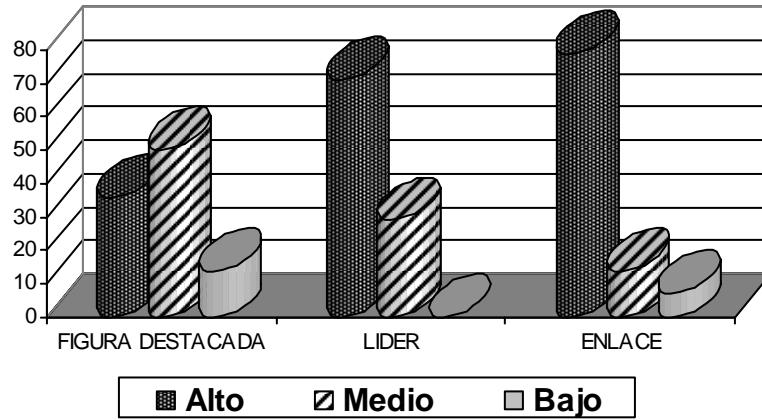


Gráfico 2
Rol Interpersonal
(Superiores)

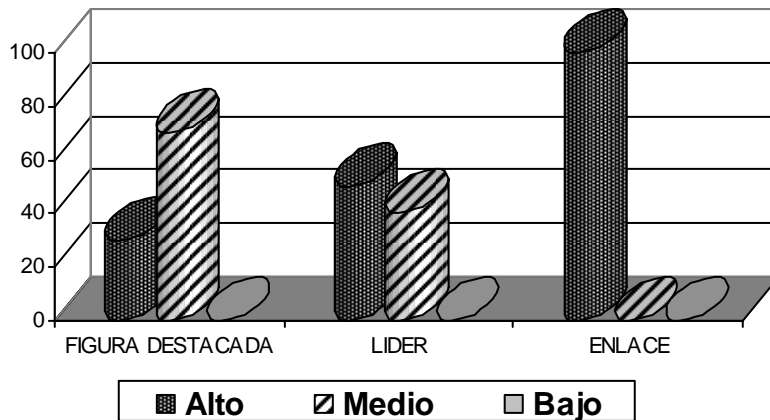
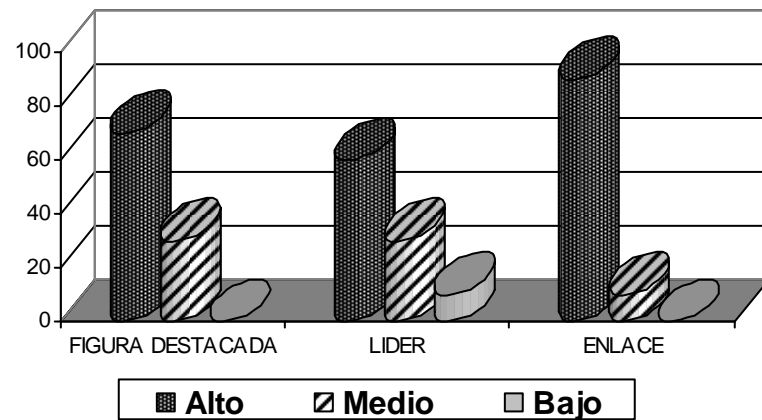
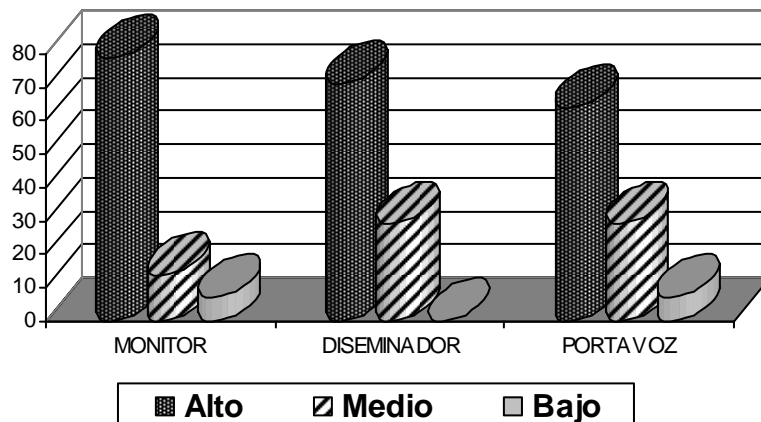


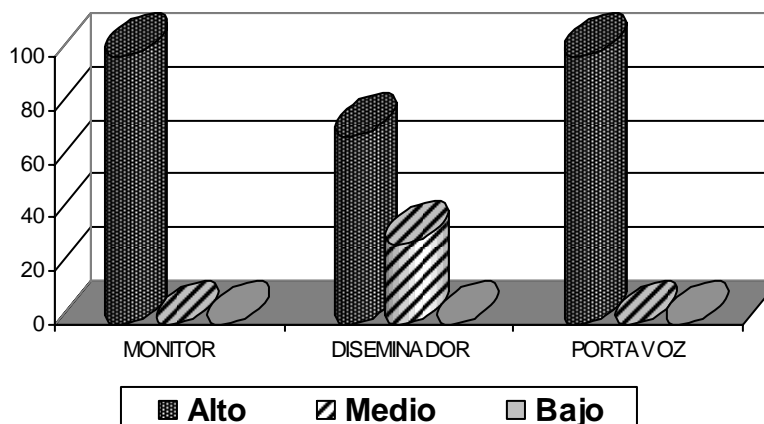
Gráfico 3
Rol Interpersonal
(Subordinados)



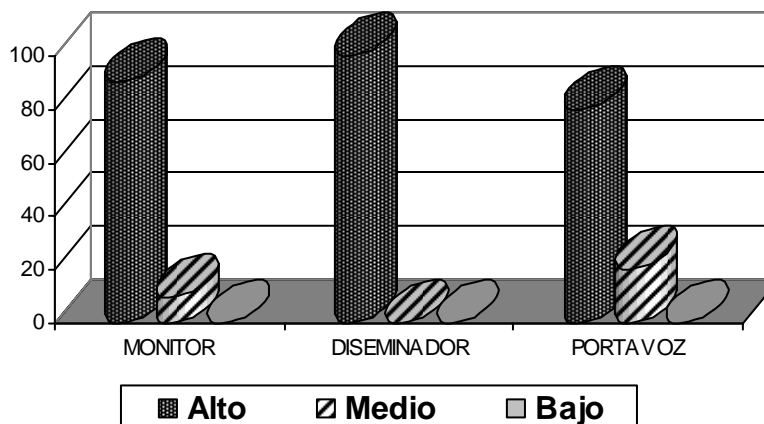
**Gráfico 4
Rol Información
(Gerentes)**



**Gráfico 5
Rol Información
(Superiores)**



**Gráfico 6
Rol Información
(Subordinados)**



Empresario y Mediador de Problemas, respectivamente, y las de los gerentes en 93% y 86%, respectivamente. Ver Gráficos N° 7, 8 y 9.

Sin embargo, cuando se trata de los roles de *Asignador de Recursos y Negociador*, la situación cambia drásticamente, por cuanto en todos los casos menos de la mitad de los gerentes y superiores opinan que las labores gerenciales de los encuestados dan muestra de un alto desempeño.

Esta afirmación deja ver las serias dificultades que los gerentes confrontan para el desempeño efectivo de su trabajo, puesto que el logro de los objetivos organizacionales se ve seriamente comprometido, dada la baja participación de los gerentes en la asignación de recursos para atender la gestión diaria, así como los inconvenientes que se presenten.

Por otra parte, este planteamiento pareciera, incluso, contradictorio con las afirmaciones anteriores relacionadas con el alto desempeño de los gerentes en cuanto a los roles de *Empresarios y Mediador de Problemas Inesperados* para cuyas actividades se exige el manejo de recursos organizacionales.

La situación descrita pudiera estar asociada a débiles procesos de delegación de autoridad que, evidentemente, no sólo afecta el desempeño del gerente y su unidad, sino también a la organización como un todo, al ver seriamente limitada la posibilidad de alcanzar los objetivos previstos y desencadenar los inevitables procesos de desmotivación en el personal, producto del descenso en el rendimiento y cumplimiento de metas.

Finalmente, es necesario hacer notar que aun cuando los subordinados no coinciden con los planteamientos expresados hasta ahora, en

virtud de que consideran en un 70% y 60% que los gerentes tienen un alto desempeño de los roles de *Asignador de Recursos y Negociados*, la opinión de los superiores priva en este sentido, puesto que son ellos quienes tienen la capacidad de delegar o no en los gerentes la autoridad suficiente para manejar recursos y representar a la organización en negociaciones importantes

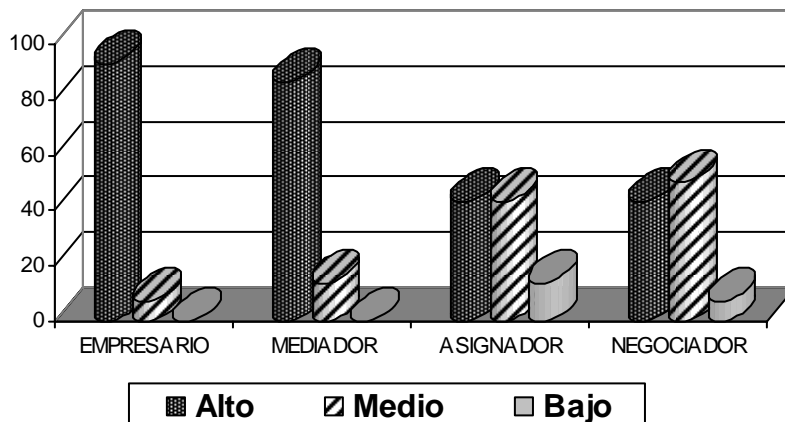
CONCLUSIONES

En términos generales, los egresados de la III Cohorte del Programa Gerencia Empresarial, del DAC, demuestran un alto cumplimiento de las funciones gerenciales, evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. No obstante, fue posible apreciar ciertas debilidades en aspectos relacionados con el nivel técnico del proceso de planificación, liderazgo y herramientas de control.

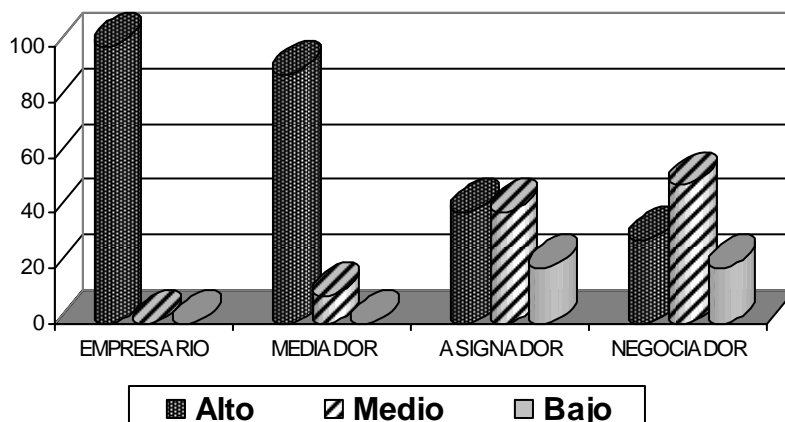
Por otra parte, se pudo constatar una marcada tendencia hacia procesos gerenciales propios de la administración clásica, en virtud de la ausencia de características vinculadas con las nuevas tendencias gerenciales, que debe prevalecer en las organizaciones que se mueven en un mundo globalizado, cuyo entorno es permanente cambiante y altamente incierto. De igual forma, en relación con los roles gerenciales, fue posible demostrar la presencia en el desempeño de los gerentes objeto de estudio, de características propias de roles *Interpersonales* y de *Información*. Las debilidades existentes se ubican en el rol de *Decisión*, específicamente en las categorías de *Asignador de Recursos y Negociador*. En atención a lo planteado debe puntualizarse lo siguiente:

Aun cuando del análisis efectuado a las funciones gerenciales se desprende un adecuado cumplimiento del proceso de toma de

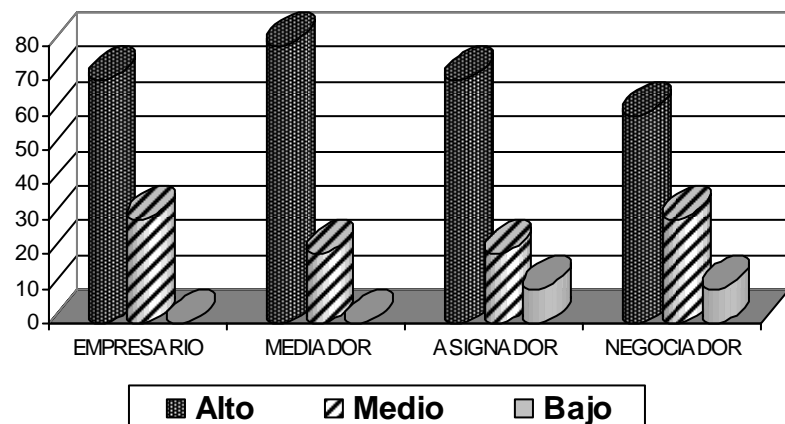
**Gráfico 7
Rol Decisión
(Gerentes)**



**Gráfico 8
Rol Decisión
(Superiores)**



**Gráfico 9
Rol Decisión
(Subordinados)**



decisiones, el estudio de los roles demuestra debilidades en el mismo, específicamente en aquellos aspectos vinculados con la asignación de recursos para la ejecución de actividades y resolución de problemas, así como en procesos de negociación, en los cuales el gerente debe representar a la organización. Es evidente que la participación de los sujetos estudiados se orienta más hacia la actuación como mediador, que como solucionador de conflictos.

A pesar de ser calificado como alto el cumplimiento de la función planificación, por parte de superiores y subordinados, los sujetos de estudio se sitúan al margen del proceso a nivel institucional. Esta apreciación cambia cuando se trata de la planificación de su unidad, en la cual si consideran su actuación como significativa.

En otro orden de ideas, existe un adecuado cumplimiento de las actividades vinculadas con la función *organización*, con lo cual se brinda un decidido apoyo al personal subordinado en el cumplimiento de las tareas que de ellos se espera y, por ende, del logro de los objetivos institucionales. En lo que respecta al proceso de *Dirección*, los resultados permiten afirmar que las acciones desarrolladas por los gerentes conducen efectivamente al modelaje y desarrollo del personal a su cargo logrando, en consecuencia, comportamientos deseados.

El proceso de dirección, en este sentido, está caracterizado por un alto cumplimiento de aspectos propios de la labor directiva, como son: toma de decisiones colectivas, incentivos al personal y fomento del trabajo en equipo. Sólo destaca como una potencial debilidad el bajo estímulo que, a juicio de los propios gerentes, ofrecen a los subordinados para que estos asuman una participación activa en procesos de liderazgo.

De manera similar a las anteriores funciones, el comportamiento de la función *Control* demuestra una fuerte tendencia hacia el alto desempeño resultado que pone de manifiesto que el mismo es percibido como de vital importancia para la vida de las empresas, al facilitar el funcionamiento eficiente de sus procesos. No obstante, es necesario destacar el uso de herramientas tradicionales de control, que si bien son eficientes y útiles no permite tener un adecuado control de todos los procesos que se llevan a cabo en una organización.

En otro orden de ideas, es indudable que en toda institución los gerentes están llamados a tener un rol preponderante en procesos de liderazgo, no sólo como agente de cambio, sino como actor principal que modela y estimula a sus subordinados a buscar la satisfacción de sus necesidades más altas. Es por esta razón que el bajo desempeño como líder, de los gerentes objeto de estudio, pudiera convertirse en un peligroso y potencial detonante de un desequilibrio organizacional que amenace, no sólo la satisfacción de las necesidades del individuo y su sentido de compromiso y pertenencia con respecto a la organización, sino incluso la operatividad de sus procesos.

Es indudable del alto desempeño por parte de los gerentes, del rol de información, en sus tres modalidades: *Monitor*, *Diseminador* y *Portavoz*. En este sentido, resulta valioso conocer el respaldo que tanto los superiores como los subordinados brindan a los gerentes, al reconocer el esfuerzo con que realizan estas actividades.

Por una parte, los subordinados aprecian que sus necesidades de información, sobre la organización y su entorno son satisfechas totalmente por parte del gerente y, por la otra, los superiores entienden que los gerentes efectivamente actúan como representantes

institucionales ante el entorno que rodea a la organización. Existe una marcada y positiva tendencia a asumir roles gerenciales de *Empresario* y *Mediador de Problemas Inesperados*. Con los cuales, sistemáticamente, se logran avances organizaciones al promover cambios necesarios y buscar soluciones a problemas importantes e inesperados. En contraposición, existe una innegable debilidad derivada del bajo desempeño de roles de *Asignador de Recursos* y *Negociador*. En este sentido, es evidente que la no participación en procesos de asignación de recursos, coloca en situación de desventaja a los gerentes en actividades de negociación, limitando en consecuencia, una efectiva labor. Por tanto, es de esperar, que los objetivos organizaciones se vean amenazados, dada la baja participación del gerente como actor principal en procesos de asignación de recursos y en negociaciones de trascendencia institucional.

RECOMENDACIONES

Mejorar el desempeño de los gerentes es y será siempre, tema obligado de reflexión de toda organización dada la necesidad no sólo por saber *qué hace* un gerente, sino también por conocer *cómo debe hacerse*. La operatividad de las organizaciones elevará su nivel de efectividad, en la medida en que la labor gerencial genere las condiciones que se requieren para su desarrollo. En este sentido, del análisis efectuado en la presente investigación es posible ofrecer una serie de recomendaciones que tienen como propósito mejorar el nivel de desempeño gerencial de los egresados de la III Cohorte de la Maestría del Programa Gerencia Empresarial del DAC.

- Es imprescindible que la alta gerencia de las organizaciones monitoree constantemente la labor de los empleados que ejercen el rol de gerente. Su efectiva actuación es

responsabilidad tanto de quien la realiza como de quien la delega. En este orden de ideas, se considera prioritario la revisión permanente del desempeño de los gerentes, así como su retroalimentación con el fin de detectar debilidades y proceder a su oportuna corrección.

- Promover el uso de incentivos al personal que estimulen la satisfacción de las necesidades más altas de sus subordinados, así como su crecimiento personal.
- Es necesario que los gerentes tomen conciencia de la importancia de asumir el rol de líder en sus organizaciones, no sólo como agentes que motorizan cambios y “conducen” a sus subordinados, sino como elemento dinamizador y generador de nuevos líderes.
- Estimular en los gerentes el desempeño de Roles de Decisión, y en particular en los de *Asignador de Recursos* y *Negociador* mediante la participación en actividades que les permitan incorporarse activamente en procesos de formulación de políticas, definición de rumbo de la organización, representación de la empresa en negociaciones trascendentes, resolución de problemas, entre otros. Lo planteado exige, en consecuencia, la delegación de la autoridad necesaria, por parte de niveles superiores, para permitir la actuación de los gerentes en las actividades mencionadas.
- Sería conveniente que las organizaciones incorporen en los programas de capacitación de su personal, actividades de crecimiento personal; en los cuales se traten aspectos vinculados con la motivación, autoestima y liderazgo, como una importante y decisiva acción, por parte de la alta gerencia, para propiciar el logro de metas individuales y organizacionales.

- Finalmente, es importante que la Coordinación de Estudios de Postgrado del DAC, observe cuidadosamente los planteamientos realizados hasta ahora y, muy en particular, las debilidades identificadas, con el fin de retroalimentar sus procesos de formación gerencial. En este sentido, podría resultar beneficioso el fortalecimiento del programa de estudio de la Maestría de Gerencia, Mención Empresarial en aquellos aspectos vinculados con la planificación, toma de decisiones, liderazgo y control, procesos que demuestran debilidad por parte de los egresados de la III Cohorte, que en este momento están ejerciendo actividades gerenciales.

C REFERENCIAS

- ARMAS y MALAVÉ. *Las modas de la gerencia*. Debates IESA Volumen IV Julio-Septiembre. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Mc Graw Hill. 2000.
- FRAME, Davidson *La Dirección de Proyectos en las Organizaciones*. Segunda Edición. Granica. 1999.
- KAST, Fredmon y ROSENZWEIG, James. *Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencia*. Cuarta edición. McGraw-Hill 1985.
- GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY. *Las organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Octava edición. McGraw-Hill 1996.
- HALL, Richard. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Sexta Edición. Prentice Hall, Inc. 1996.
- HAMMER, Michael y CHAMPY, James. *Reingeniería*. Editorial Norma. 1994.
- HAMPTON, David R. *Administración Contemporánea*. Segunda Edición. McGraw-Hill 1981.
- HERNÁNDEZ, Sampieri y otros. *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Mc Graw Hill. 1998.
- JAMES, Jennifer. *Habilidades de Liderazgo para una Nueva Era*. Primera Edición. Paidós Empresa 55. 1998
- JAMES, Stoner, FREEMAN, Eduard y GILBERT Daniel Jr. *Administración*. Sexta Edición. Prentice Hall, Inc. 1996
- KOONTZ, Harold y HEINZ Wehrich. *Administración. Una Perspectiva Global*. Décima edición. McGraw-Hill 1994
- LAUDON, Keneth, y LAUDON, Jane. *Administración de los Sistemas de Información*. Tercera Edición. Prentice Hall, Inc. 1996
- MALAVÉ, José. *Prácticas Organizacionales*. Primera Edición. Ediciones IESA. 1999.
- MINTZBERG, Henry. 1990. *The manager's job: folklore and Fac..* En : Harvard Business Reviews. March-April.
- Revista: CALIDAD EMPRESARIAL. Ediciones N° 12 13 y 16. 2000.

ROBBINS Stephen y COULTER Mary. *Administración*. Quinta Edición. Prentice Hall, Inc. 1996.

ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Séptima Edición. Prentice Hall, Inc. 1996.

_____. *La Administración en el Mundo de Hoy*. Primera Edición. Prentice Hall, Inc. 1998.

SEIJAS, Félix. *Investigación por Muestreo*. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. División de Publicaciones. 1981.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*, Primera edición, 1994. Grupo Editorial Norma.

VILLALBA, Julián. *Menú Estratégico: El Arte de la Guerra Competitiva*. Tercera Reimpresión. Ediciones IESA. 1999.