ESTILOS GERENCIALES PARA TOMA DE DECISIONES

Diferencia entre gerente y ejecutivo.

Estos dos personajes representan una influencia muy importante en la organización, y su identificación tiene cierta relevancia en el desarrollo de cualquier sistema de información.

Nuestra sociedad; hasta hace poco tiempo, se ha dirigido al ejecutivo como la persona que ha estado en el nivel más alto de la organización o bien a aquella persona que ha sido miembro selecto de la empresa, en el cual se ha depositado la responsabilidad de las riendas de la empresa.

En la filosofía moderna de administración, se enfoca al gerente como la persona que marca la dirección de la empresa con el apoyo directo de los ejecutivos; es aquí donde el ejecutivo proporciona información al gerente para que este tenga la facilidad de tomar decisiones de tal forma que tenga impacto competitivo en la empresa y en el medio. De esta manera es como se obtienen grandes ventajas en el desarrollo de la administración de nuestra organización, como lo es el precisar las funciones de cada quien, mantenerse a la vanguardia de las expectativas de el nicho del mercado, posibles expansiones (horizontales y verticales) y otros mas. Para estos tipos de movimientos los empresarios se auxilian de diferentes herramientas ya sea tecnológicas o administrativas. Una de estas herramientas son los Sistemas de Información Ejecutivos los cuales tienen la particularidad que pueden ser utilizados tanto por un ejecutivo como por un gerente y el beneficio debe ser palpable por todos los miembros de la organización, independientemente de su jerarquía se debe realizar una nivelación de los requerimientos y disponibilidad técnica de la empresa con las expectativas organizacionales de la misma.

El sector empresarial a través del enfoque de sistemas.

El sector empresarial se tiene que orientar a objetivos generales, contar con una visión integral del sistema y por ende de la problemática tanto interna como externa de la empresa, identificar cuales son las interrelaciones de las partes componentes del sistema, además, es muy importante que en el sector empresarial se cuente con una autorregulación adecuada.
Para poder analizar el sector empresarial con un enfoque de sistemas se deben considerar algunos elementos importantes que comprenden este enfoque, los cuales se describen a continuación.

**El enfoque de sistemas comprende los siguientes elementos:**

1. Orientación a los objetivos generales de la organización.
2. Visión integral de la organización.
3. Prevención y sistematización.
4. Retroacción y autorregulación.

1.- **Orientación a los objetivos generales de la organización.** "Si no sabes a donde te diriges, dificilmente llegarás". El propósito o finalidad de una organización normalmente está sintetizado en lo se le conoce como misión de la empresa.

Teniendo en cuenta la misión, se definen los objetivos generales de la organización; estos, a su vez, sirven de base para establecer objetivos de menor nivel. Esta cadena de objetivos se relaciona directamente con la cadena de medios-fines.

De esta manera, cualquier problema que se pretenda resolver estará relacionado con un objetivo a lograr, el que a su vez se relacionará con otros de nivel superior a través de la cadena mencionada.

La visión de los objetivos interrelacionados, de sus visiones y del propósito organizacional, constituyen un elemento clave del enfoque de sistemas. La falta de claridad de objetivos y su interdependencia, constituyen una barrera importante en la resolución de problemas.

Este enfoque hacia los objetivos, orienta a los gerentes a visualizar cada tarea o actividad en relación con su contribución hacia los resultados, no solo de una parte de la organización, sino de toda la empresa. Por lo tanto, si bien es importante como se hacen las tareas (eficiencia), más importante es para qué se hacen y cómo éstas contribuyen al logro de los resultados generales de la empresa (eficacia).

---

2 Escrito por Jorge Ponte es “Claves de la decisión en la empresa” Método y participación Lazzati.
Santiago
Peter F. Drucker caracterizó la diferencia entre eficacia y eficiencia de la siguiente manera "La eficacia es la base del éxito, la eficiencia es la condición mínima para la supervivencia una vez que se ha logrado el éxito. La eficiencia tiene ver con hacer bien las cosas, la eficacia es hacer lo que es debido".  

2.- Visión integral de la organización.

La visión integral comprende, a su vez, dos conceptos: visión panorámica e interdependencia entre las partes.

a) La visión panorámica se refiere al enfoque de una situación particular dentro del contexto global (lo cual, en cierta medida, se relaciona con el concepto anterior de interrelación de objetivos).

b) La visión panorámica lleva necesariamente al segundo concepto que es de interdependencia entre las partes, aquí es donde se toma en cuenta la interacción entre elementos humanos y técnicos, las relaciones entre insumo y producto y las relaciones de causa-efecto.

3.- Prevención y sistematización.

Es un deseo humano natural, y ciertamente una meta organizacional, reducir la parte que el azar desempeña en el funcionamiento de las empresas. Es normal que las organizaciones cuenten con ciertas previsiones y planes para el logro de los objetivos. Asimismo, las normas y procedimientos o políticas pretenden ayudar a los miembros de la organización a resolver los problemas a medida que se presenten. Esta necesidad se refleja en el deseo de establecer un orden, una secuencia y la posibilidad de predecir los hechos individuales en la vida de las empresas.

La administración de las empresas exigen un proceso riguroso, analítico y ordenado encaminado a definir o clarificar objetivos y establecer estrategias y planes para lograrlos; es en este momento donde los resultados de un sistema

---

3 Lazzati Santiago, "Claves de la decisión en la empresa" método y participación Editorial Macchi.
de información ejecutivo se toman su importancia por su funcionalidad y adaptación práctica que los caracteriza.

4.- Retroacción y autorregulación.

El cuarto de los elementos del enfoque de sistemas está relacionado con la información, su proceso y análisis, con el propósito de determinar qué cambios deben hacerse en los objetivos, estrategias y planes, para orientarse al logro organizacional. Podría decirse que sin este elemento no habría mejoramiento.

Cambio, innovación y riesgo.

Uno de los aspectos más importantes del mundo actual es el cambio. Desde el punto de vista de las organizaciones, este puede ser analizado desde dos ángulos distintos:

- Los cambios producidos dentro de la empresa (internos).
- Y los cambios fuera de la empresa (externos).

La consideración del cambio en el proceso de toma de decisiones es uno de los factores que determinan la calidad de la gestión. Aquella persona que ve en el cambio algo interesante, lo buscará, responderá a él y tratará de explotarlo como una oportunidad. En contra posición otras personas ven en el cambio a un enemigo que de alguna manera representa un riesgo que no quieren correr.

La adaptación a los cambios externos y la permanente búsqueda de alternativas para mejorar el logro de objetivos organizacionales, requieren de algunas personas con una orientación positiva al cambio. Generalmente esas personas suelen ser más creativas y más deseadas de aplicar su creatividad.

En un mundo competitivo como el actual la necesidad de buscar nuevas ideas, de hacer algo distinto, de diferenciarse de nuestros competidores se ha convertido en esencial.
El empresario innovador busca esta diferenciación y no solo en los productos que vende o en los servicios que presta si no también en las tareas, en la forma que encara los proyectos, etc.

La creencia común es que el empresario innovador es sumamente arriesgado. Sin embargo, ante un cambio externo determinado, este lo analiza y trata de explotarlo adaptando sus estrategias, y exponiéndose a que esas nuevas estrategias no funcionen. Si su análisis es correcto es probable que él corra menos riesgos que la persona que, ante su temor al cambio, no adaptó sus estrategias a las nuevas circunstancias.

Para que la innovación perdure en una empresa es necesario desarrollar una actitud innovadora, en donde se tiene que dar oportunidad de participación a la mayor cantidad de personas posible y ser receptivo de sus ideas. Más personas que opinan significan más ideas y estas más oportunidades para innovar; es importante enfatizar que debe prevalecer un ambiente de tolerancia al error, ya que no todas la innovaciones culminan en el éxito. Aparte se tiene que implementar un mecanismo bien estructurado para favorecer la creación de ideas (incentivos, recompensas, bonos, etc.), y que sirvan de motivantes para participar.

En los últimos años la preocupación por aumentar la eficacia y la eficiencia en la gestión gerencial ha ido en constante aumento, en su accionar diario todo gerente dedica una porción considerable de su tiempo a resolver problemas. La forma en que los resuelve hace a la eficacia y eficiencia de su gestión y por otra parte, a su éxito.

A continuación se presenta una variedad de estilos gerenciales que creemos, ayudará a identificar un cambio útil para aumentar la efectividad gerencial. Estos tipos de estilos gerenciales son generados sobre la base de visión de sistemas y orientación al cambio.

- Visión de sistemas: comprende esencialmente el mencionado "enfoque de sistemas"
- La orientación al cambio: incluye la innovación y la consideración del riesgo.

Los cuatro ingredientes de la visión de sistemas están estrechamente relacionados. Cuanto más consiente sea el gerente de la totalidad del sistema,
sus interrelaciones y objetivos, tenderá a mejorar sus previsiones, sistematizar los procesos y utilizar la información como autoreguladora del sistema. En síntesis mejorará la calidad de sus decisiones. A la inversa, si se pierde la visión sistémica es más probable que el gerente esté trabajando en contra de los propósitos generales de la organización.

Por otra parte, la consideración del cambio también está encaminado a plantear dos alternativas opuestas. Aquellas que ven el cambio como algo positivo buscarán oportunidades para mejorar el logro de los objetivos organizacionales, desarrollando una actitud innovadora. Por el contrario, quienes ven el cambio algo negativo, lo rehuirán y tratarán de justificarse en función de los riesgos que él involucra.

La actitud gerencial en el proceso de toma de decisiones se pueden marcar, considerando los dos conceptos mencionados en los cuadrantes de una matriz que definen cuatro estilos, bombero, oportunista, conservador e integrador.
ESTILOS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

<table>
<thead>
<tr>
<th>ORIENTACION AL CAMBIO</th>
<th>VISION SISTEMICA.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>MENOR</td>
</tr>
<tr>
<td>POSITIVO</td>
<td>OPORTUNISTA</td>
</tr>
<tr>
<td>NEGATIVO</td>
<td>BOMBERO</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Conservador:** Considera el cambio como algo perturbador y negativo; le interesa la visión sistémica en cuanto le provee un marco de referencia dentro del cual se mueve.

A un gerente con estilo conservador le interesa por sobre todas las cosas mantener la situación como está, respetar lo establecido y evitar los cambios al máximo. Su enfoque de los problemas será rígido y formal, descartando las oportunidades. El cambio y la innovación son sus enemigos.

**Estilo bombero:** Resistencia o desinterés por el cambio y baja visión sistémica.

Los gerentes con estilo de bombero enfocan cada problema en forma independiente y como de máxima prioridad. Para él, el incidente no tiene precedente y por lo tanto le hace frente sin referencia alguna a los fines a largo plazo, la estabilidad o la oportunidad.

**Estilo oportunista:** Cuenta con una baja visión sistémica pero con un alto nivel de orientación al cambio.

Esta persona se caracteriza por querer sobresalir en su medio, aprovecha cualquier coyuntura para lograr objetivos personales sin importarle mucho los objetivos de su empresa.
**Estilo integrador:** Visión positiva del cambio y actitud innovadora, juntamente con una visión sistémica.

Los gerentes que poseen este enfoque se preocupan por los objetivos establecidos por la organización, pero mantienen una constante vigilancia del contexto para evaluar aquellos en función de los cambios que se producen. El gerente integrador se mantiene alerta para aprovechar las oportunidades y reorientar los objetivos en función de los fines últimos de la organización.

Administración por objetivos, es aquí donde se realiza la evaluación del desempeño, es un proceso permanente y afecta las funciones de la misma administración, en este proceso permanente se tomará en cuenta como funciones de la administración, planificación, organización, dirección y control. Se tienen que tomar en cuenta varios puntos críticos para el éxito para la administración por objetivos como (productividad, eficiencia, eficacia(orientada al propósito).

Todos estos aspectos anteriores se tienen que considerar para poder elaborar un sistema de información ejecutivo, puesto que se está constantemente interactuando con "ejecutivos", se debe saber cuales son los factores que determinan sus funciones y cuales son las actitudes que toman en determinadas situaciones, esto evidentemente varía de persona a persona, pero contando con antecedentes generales de cada tipo de "ejecutivo" se puede tener un criterio más acertado en el momento de estar interactuando directa o indirectamente con alguna persona de estas.