

## La conducción gerencial

Angel J. Petriella (\*)

La descripción de las funciones gerenciales dentro del Banco Cooperativo es un tema de análisis permanente por las estructuras directivas.

Este trabajo intenta aportar ideas acerca de una de las principales áreas de desarrollo de las tareas del Gerente de Filial dentro del Banco Cooperativo: la conducción de su estructura de Recursos Humanos.

Se trata de contribuir a la descripción del perfil gerencial deseado, adecuado a las necesidades de la organización. El perfil de una función está asociado al conjunto de aptitudes y actitudes necesarias para su eficaz desempeño.

También se vincula al concepto de rol, entendido éste como el conjunto de expectativas que una organización tiene de un determinado puesto o función.

La clarificación de las expectativas del rol ayuda a quienes deben ejercerlo, pues otorga comprensión acerca de los requerimientos que de él tienen y permite posteriormente una mejor evaluación del desempeño como parte del proceso de conducción.

### 1. Criterio Organizacional

Uno de los primeros y fundamentales requerimientos de la organización hacia un Gerente consiste en el **criterio organizacional**.

Denominamos criterio organizacional a la aceptación real (no formal) de la función, en términos de conciencia del conjunto de atributos de decisión conferidos en el marco de políticas establecidas.

El criterio organizacional es la base del criterio gerencial, facultad no reductible a un manual de procedimientos sino al análisis del resultado de una decisión o de un proceso de decisiones.

La decisión gerencial presupone la elaboración de información y su posterior análisis de acuerdo a normas políticas determinadas. La decisión que presupone el criterioso manejo de las políticas y normas implica un análisis profundo del sentido de las políticas operando en un nivel de flexibilidad que presupone su no contradicción.

El criterio organizacional presupone:

- a) El conocimiento y aceptación de la política organizacional.
- b) La búsqueda de su implementación eficaz de acuerdo al medio específico.
- c) La conducción de los recursos humanos para el logro de los objetivos.

---

(\*) *Doctor en Sociología. Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop C.L.*

## 2. La Conducción Administrativa

La actividad gerencial en la Administración resulta una de las franjas más difíciles de equilibrio de la función.

Se trata de evitar la tendencia a de ningún a “Administrativizar” la función gerencial, lo que supondría una superposición con otras funciones específicas (Contador, Jefes intermedios, etc. evitando a la vez el desentendimiento del estado administrativo de la unidad lo que generaría una actividad en el vacío.

A fin de conceptualizar el rol gerencial en cuanto a Administración de la Sucursal, diremos que nos referimos a la dirección de la Filial de forma tal que se asegure que se lleven a cabo las actividades específicas para el logro de los objetivos de la Filial.

Podemos describir los siguientes elementos:

- a. Planificar. Prever, visualizar y determinar condiciones específicas, tanto dentro de la Sucursal como externas, con las cuales se verá enfrentado en el futuro inmediato o luego de un período más prolongado. Cerciorarse de que se haya planificado el trabajo y de que las metas se hayan fijado de acuerdo con los planes.  
Expresar en términos concretos que espera que cumpla su grupo.
- b. Organizar. Crear las condiciones para asegurar la realización del trabajo de acuerdo a las necesidades, asignando eficazmente los recursos humanos y materiales disponibles. Delegar en sus subordinados la mayor cantidad posible de trabajo a realizar, reservándose para sí mismo aquella tarea directiva que no pueda cumplir efectivamente por sus subordinados.
- c. Coordinar. Trabajar para crear relaciones armónicas entre los integrantes de su Sucursal a fin de coordinar las actividades hacia el logro de la meta común.
- d. Motivar. Alentar al personal a trabajar con el mayor nivel de productividad creando un clima que favorezca los logros individuales y grupales.
- e. Controlar. Adoptar un medio sistemático de revisión de actividades y operaciones para determinar si se cumplen los resultados esperados y tomar medidas correctivas en función de las desviaciones observadas.

## 4. Estilos de conducción y funcionamiento administrativo

El cumplimiento de tales pautas implica un estilo de conducción participativa en la discusión de los objetivos y firme en el cumplimiento de las políticas y normas determinadas por la organización.

Uno de los caminos para el logro de un estilo de dirección por objetivos **es el del funcionamiento regular y orgánico de los distintos niveles de la estructura administrativa.** Este constituye la base para el desarrollo de respuestas políticas a los problemas que se suscitan en la conducción de los recursos humanos.

Permite que todo el personal disponga de la información necesaria y que en cada nivel de la estructura administrativa se discutan y planifiquen los objetivos específicos en el marco de los objetivos generales de la organización.

No se trata de realizar reuniones para cumplir formalmente un ritual democrático, sino establecer la dinámica que posibilite la planificación, la organización, la coordinación, la motivación y el control.

Las reuniones pueden ser clasificadas por sus objetivos, determinando los mismos la cantidad y composición de los participantes, la información a transmitir, la participación a desarrollar en la misma, el rol del conductor o de los conductores y la frecuencia de las mismas.

De este modo tendremos:

a) **Reuniones informativas** cuyo objetivo esencial lo constituye la información de las resoluciones del Consejo de Administración y de la Comisión de Asociados de la Filial.

- Transmisión de los objetivos y/o políticas generales y/o parciales del Banco de la propia filial, tales como incremento de la cartera crediticia y depósitos, control de costos operativos, tareas institucionales, etc.
- Transmisión de la evolución y posición de la Filial.
- Propuestas para el mejoramiento del funcionamiento y la atención.
- Información de cada área sobre los aspectos específicos que hacen al cumplimiento de los planes de la Filial, etc.

Estas reuniones posibilitan la integración y dan sentido al esfuerzo específico de cada sector, permiten aclarar dudas y esclarecer sobre las cuestiones más generales del funcionamiento del Banco y la Filial.

Su coordinación estará a cargo de los funcionarios máximos de la Filial acompañados, de acuerdo a las posibilidades, por dirigentes de las Comisiones de Asociados y participará todo personal de la Filial.

La frecuencia podrá, ser mensual, acompañando el funcionamiento del Consejo de Administración del Banco.

b) **Reuniones de fijación de objetivos:**

Como su denominación específica lo indica, su fin esencial lo constituye:

- Determinación de los planes para la aplicación de las resoluciones del Consejo del Banco y Comisión de Asociados de la Filial.
- Determinación de programas de trabajo para la aplicación de los círculos operativos.
- Análisis de los recursos humanos de la unidad y de cada sector en función de los objetivos.

Estas reuniones deben ser lideradas por el Gerente y el Contador con la participación activa de los jefes intermedios.

Permite el desarrollo de la delegación, la integración y la creación de un espíritu de equipo para el logro de los objetivos de la Filial, posibilitando un compromiso individual y grupal para la consecución de los mismos.

### **c) Reuniones de programación e implementación específica:**

Este tipo de reuniones dirigidas por el jefe del sector con sus empleados apunta a la fijación de los objetivos en el nivel concreto de ejecución, a la organización de las tareas y a la mejor asignación de los recursos disponibles.

Puede abarcar temas concretos de comportamiento laboral, apuntando a la resolución grupal de los mismos, Ej. ausentismo, ritmo de trabajo, procedimiento de trabajo, etc.

### **d) Reuniones para la fijación de pautas para la determinación de objetivos de cada sector y control periódico de resultados:**

Se trata de las reuniones de trabajo más regulares y cotidianas de los funcionarios superiores de la Filial (Gerente, Contador y Tesorero) y tienen por objetivo:

- Fijar las pautas para la determinación de los planes generales.
- Control de la marcha de los planes y objetivos determinados con anterioridad.
- Planificación y elaboración de la información y objetivos de las reuniones con los supervisores intermedios y con todo el personal, así como de la información periódica a presentar en las Comisiones de Asociados.

## **5. Arenga o discusión para la fijación de objetivos, esfuerzo o eficacia**

Uno de los problemas fundamentales para la conducción de grupos de reside en las fuentes de motivación que los supervisores y gerentes utilizan en la fundamentación de los objetivos.

Es común observar situaciones paradójales que indican un elevado nivel de adhesión institucional del personal, expresado en la participación en actividades institucionales, para la difusión y defensa de los objetivos del movimiento, contrastando con un bajo o mediano nivel de desempeño, y adaptación a políticas y/o normas administrativas y operativas.

Independientemente de los factores de aptitud que puedan incidir en el análisis individual de cada caso, hay una base actitudinal de predisposición y motivación positiva a la tarea relacionada con la comprensión de la vinculación entre los objetivos generales de la institución y los objetivos específicos a desarrollar en el trabajo concreto.

La traducción de los objetivos generales en objetivos específicos del grupo de trabajo no puede establecerse sobre la base de una arenga general acerca de la importancia de los mismos. Quienes tienen la responsabilidad de planificar deben hacerlo con la gente pues a través de ésta que se generan los resultados. Si no hay compromiso en concreto sólo se trabajará con un pequeño grupo sin sumar al conjunto al esfuerzo por el logro de las metas.

La arenga puede, a lo sumo, lograr una adhesión global que se materializará en mayor esfuerzo. Sólo a través de la conversión de las metas generales en objetivos específicos para cada grupo de trabajo en cada nivel de la estructura administrativa es posible lograr un esfuerzo calificado que apunta a una mayor eficacia en el desempeño.

La eficacia presupone el logro de resultados, y esto requiere que cada grupo e individuo tenga establecidos objetivos de cumplimiento.

Un ejemplo que podríamos brindar sería el del crecimiento de la cartera de créditos de la filial. Generalmente constituye un objetivo planteado a nivel institucional y administrativo.

El crecimiento exige una cantidad de recursos a movilizar, tales como, la promoción calificada, la atención esmerada, información a revelar, etc.

Si el objetivo es sólo del funcionario superior, el comportamiento de los sectores administrativos será de una calidad inferior al que realizarán si han existido discusiones previas, y una motivación realizada en términos de lo que se espera que cada uno haga, desde su tarea específica, para el logro del objetivo.

La experiencia demuestra que el individuo realiza con mayor dedicación y precisión aquellas tareas que poseen un determinado significado en función de objetivos comprendidos o compartidos.

El modelo de funcionamiento descrito apunta a la posibilidad de insertar a cada individuo y grupo de trabajo en una dinámica de participación en la conversión de los objetivos generales en específicos generando un campo motivación nuevo, creando incluso las bases para una cooperación armónica para el desarrollo de las tareas.

## **6. Rotación, capacitación y desarrollo de Recursos Humanos**

Existe una relación entre los estilos de conducción, los modelos de funcionamiento y el desarrollo de la gente en el ámbito laboral.

El modelo de funcionamiento descrito constituye una de las bases en las que se asienta la política de formación de una organización.

El funcionamiento regular, la planificación de objetivos y la posterior evaluación de resultados exige a la dirección de la unidad una visión global de la dotación, a la vez que un análisis individual, concreto y preciso, para una eficaz asignación de recursos. Posibilita además, la integración y el conocimiento, permite que cada individuo pueda familiarizarse con las tareas de los otros abriendo el campo para una política de rotación.

La rotación es un recurso indispensable para organizaciones y para el individuo.

Para la organización porque permite, entre otras cosas, multiplicar la potencialidad del plantel. Para el individuo porque elimina la tendencia a la rutinarización del comportamiento laboral, despierta expectativas de progreso y desarrollo, eleva el nivel de eficacia en el desempeño, abre el campo de la motivación.

Además, al diversificar el radio de interacción grupal contrarrestar la formación de los "pequeños reductos" nocivos para el desarrollo en un sentido de pertenencia global y acorde con las necesidades de la organización.

El argumento más comúnmente presentado como obstáculo para implementar la rotación del personal es la falta de tiempo, dado que la salida de una persona de un sector determina una carga adicional de trabajo tanta para el sector al que pertenece como al que debe entrenarlo.

Este argumento, independientemente de circunstancias especiales, revela en general un tratamiento superficial del tema.

En realidad las dificultades residen en aspectos más profundos. Mencionaremos algunas de ellas:

- Falto de planificación y fijación de objetivos generales y particulares para cada sector.
- Desconocimiento total o parcial de la carga de trabajo existente en el sector.
- Desconocimiento total o parcial de la carga de trabajo absorbida por cada uno de los componentes de sector.
- Inexistencia de diagramas de trabajo claro, incluidos los relevos compensadores de situaciones de mayores volúmenes operativos o circunstancias de emergencia.
- Falta de profundidad en la caracterización del personal en cuanto a sus aptitudes y actitudes hacia la tarea realizar.

Bajo análisis del potencial de cada miembro de la unidad.

La improvisación en la rotación del personal así como un fracaso del individuo en la nueva posición puede estimular sentimientos de temor e incertidumbre en el conjunto del plantel.

Es necesario incluir la rotación dentro del proceso de planificación en el marco de lograr una eficaz asignación de los recursos humanos.

También es necesario evitar el cambio de posición de la gente, asociado exclusivamente a un bajo desempeño. Esto genera una imagen de la rotación equivalente a una sanción creando un clima adverso a la misma.

La rotación para ser efectiva debe basarse en un análisis de las necesidades de la organización y de las posibilidades de los individuos.

En cuanto a las necesidades se deberá confeccionar los diagramas de trabajo individualizando la secuencia de los sectores críticos ante variaciones en el presentismo del plantel o aumento cíclico de la carga de trabajo. A partir de ello es necesario establecer una escala de prioridad identificando la importancia relativa de los distintos sectores, poniendo las emergencias y los días “picos” de cada sector.

En cuanto al individuo es necesario conocer su capacidad técnica, sus posibilidades de absorción de nuevos conocimientos, sus tendencias de personalidad que lo habilitan para determinadas tareas (de rutina, de atención, de mayor o menor concentración, de relaciones interpersonales, etc.).

Estas consideraciones deben ser asumidas por los jefes intermedios como parte de su responsabilidad de conducción.

La rotación no puede implementarse obviando los niveles de supervisión. Para poder rotar de un sector a otro es necesario el juicio del jefe, lo mismo que la rotación dentro del propio sector.

La rotación de acuerdo con las necesidades de la organización en el mediano y largo plazo resulta el complemento necesario de una política de capacitación y desarrollo de personal. Eleva el nivel general, evita la especialización excesiva, otorga nuevas bases

experienciales para el desarrollo de conceptos más amplios y profundos sobre el funcionamiento de la organización y habilita en el desarrollo del criterio para el análisis de problemas, elección de alternativas y toma de decisiones.

## **7. Motivación, participación y disciplina:**

Se define, generalmente al liderazgo como sinónimo de conducción eficaz. Se reconoce actualmente que resulta insuficiente para el ejercicio de la supervisión el componente formal de la autoridad otorgado por organización. A la designación formal de la función debe complementarse el logro de la aceptación real por parte del subordinado.

El ejercicio del liderazgo exige actitudes a desarrollar, en el supervisor y en el grupo, tales como generar participación y motivación, comunicación eficaz, creación de climas positivos de trabajo, generar iniciativas, etc.

Este racimo de conductas que se expresa, en diversas oportunidades, como contrapuesto a la aplicación de elementos normativos en las relaciones con la gente.

La disciplina y el orden emergen como valores antinómicos de la participación, la motivación y el desarrollo de climas de convivencia en el trabajo.

De este modo se produce una oscilación pendular desde actitudes que instan a la participación en identificación con los objetivos de la organización (aspiración a conducción democrática) hasta actitudes autocráticas de mando.

El equilibrio pasa por la línea que define a la disciplina y al orden como elementos integrantes de la organización para su eficaz funcionamiento y los incorpora en el desarrollo de una política de conducción.

La obtención de resultados se orienta a la búsqueda de la responsabilidad conciente como parte del ejercicio de la función.

La responsabilidad y la conciencia no se obtienen por mandato sino a través de un trabajo individual y grupal del líder en cualquier nivel de la organización a través del esclarecimiento de la motivación, la capacitación, la participación, la evaluación de resultados y la identificación con los objetivos de la entidad.

## **8. Problemas disciplinarios: cirugía o prevención**

En todo ámbito laboral discurren situaciones problemáticas asociadas al comportamiento de los individuos dentro de los requerimientos o expectativas que la organización posee.

Una situación problemática es aquella que expresa un conjunto de elementos disonantes con los requerimientos de la organización. Elementos factibles de precisar, de analizar en sus relaciones causales, establecer alternativas y cursos de acción para su solución.

Las situaciones problemáticas, individuales o grupales (ausentismo, indisciplina, imagen, falta de colaboración) constituyen síntomas de insatisfacción del o los miembros de una organización.

Como síntomas requieren un tratamiento de emergencia según el caso, pero será necesario profundizar el análisis para obtener un diagnóstico correcto de la situación y adoptar las medidas adecuadas al problema.

La insatisfacción como definición básica no nos acerca al centro del problema. Para ello será necesario indagar si la misma radica en factores internos o externos a la organización, o en factores exclusivos de la persona.

El análisis de los factores que inciden en las situaciones aludidas es fundamental para el diagnóstico del problema y la elaboración de los cursos de acción adecuados.

El tratamiento de este tipo de situaciones reconoce cursos de acción que pueden funcionar separados, simultáneamente o complementariamente.

Tendremos así un curso de acción operativo consistente en la aplicación de las normas que la organización determina para cada caso (recomendaciones, sanciones, etc.) y cursos de acción política tendientes a neutralizar, en forma indirecta, la posible emergencia de conflictos (mecanismos de participación, de motivación y desarrollo del ejercicio de la responsabilidad consciente en el desempeño).

Este último curso de acción realiza una acción preventiva en materia relaciones laborales.

Es necesario desarrollar, en forma regular y permanente, ambos cursos de acción. Las falencias en cualquiera de ellos rompen el equilibrio y torna insuficientes a ambos.