



EL PAPEL DE LA GERENCIA

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Si pensamos en la pirámide de la organización, debemos distinguir entre los niveles de la Gerencia Media y la Gerencia Superior. La primera tiene como función básica administrar el presente y, la segunda, construir el futuro. Como se puede intuir, son dos papeles diferentes que requieren habilidades y conocimientos distintos. El objetivo de este documento es examinar el contenido y alcance de dichos roles gerenciales y extraer algunas enseñanzas.

LA GERENCIA MEDIA

Las responsabilidades básicas de la gerencia media en una empresa, independientemente del campo de conocimiento o especialización del cual se trate, se describen a continuación:

TABLA N° 1

	TAREAS RESPONSABILIDADES GENERALES
GERENCIA MEDIA	<ol style="list-style-type: none">1. La planificación y administración de los recursos a su cargo.2. La ejecución de los procesos que desarrolla.3. Los resultados económicos de su labor.4. El cumplimiento de las metas, programas u objetivos a su cargo.5. La evaluación de su gestión a través de indicadores y cronogramas.

Como se observa, la gerencia media esta diseñada para generar resultados, ya que tiene unos recursos a su cargo, desarrolla unos procesos y debe obtener unas metas y unos resultados económicos. Las cinco tareas y responsabilidades descritas constituyen la base de la actividad de la Gerencia Media, aunque es conveniente precisar algunos conceptos:

Se entiende por recursos a su cargo, los elementos o herramientas dispuestas por la empresa para el cumplimiento de una labor, como son: los recursos humanos, las facilidades físicas, los recursos financieros, los recursos tecnológicos, los elementos organizacionales (funciones, tareas, metas, programas, etc.) y la información o reportaje disponibles.

Cuando se habla de “los procesos que desarrolla su área” se hace referencia al conjunto de labores que en forma estructurada se ejecutan para tener un resultado. Siempre debe ser posible examinar el valor agregado creado por los procesos ejecutados por cada área, el cual, en algunos casos, surgirá de la prestación de servicios al interior de la empresa y, en otros, la venta de los productos o servicios a los clientes finales.

Para ello, con frecuencia se dispone de un Balance y PyG por área organizacional como centro de generación de valor, tal que permita hacer mediciones de rentabilidad y valor agregado, de acuerdo con el monto de sus “ventas” internas o externas, para saber qué tanto contribuye a los resultados y al valor agregado total de la compañía. Además, se pueden utilizar diversos “Indicadores de Gestión” para evaluar la marcha de ciertos aspectos críticos de cada área.

LA GERENCIA SUPERIOR

En este caso, la principal labor de la gerencia es esencialmente estratégica, de coordinación y prospectiva, y se realiza a través de tareas y responsabilidades como las que se describen a continuación:

TABLA N° 2

	TAREAS RESPONSABILIDADES GENERALES
GERENCIA SUPERIOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Examen del desempeño financiero global de la empresa (Incluye presupuestos, proyecciones, planificación, análisis de balance y pronósticos). 2. Examen de los factores críticos de éxito de la empresa. (Incluye análisis de fortalezas, debilidades, asignación de recursos escasos, productividad, recursos humanos claves, etc.). 3. Seguimiento de los proyectos de desarrollo fundamentales para la empresa (Estado de avance para cada proyecto y sus resultados, plan de inversiones). 4. Análisis del mercado y el entorno económico general (Incluye riesgos y oportunidades). 5. Examen de la competencia (Incluye análisis sobre la competitividad, la tecnología, posición de mercado y análisis de costos, precios e innovaciones). 6. Planificación y evaluación de los resultados financieros, comerciales, administrativos y de desarrollo de la empresa y los planes y resultados de las áreas de sus inmediatos colaboradores.

Como se observa en la tabla N° 2, la toma de decisiones de la Alta Gerencia no consulta sólo a las realidades de la empresa, es necesario disponer de una amplia visión sobre el mercado, la competencia y el entorno económico general. **Además, para la Gerencia Superior es indispensable un conocimiento amplio de los “factores críticos de éxito”, los cuales determinan en buena medida los resultados finales de la compañía.** Por factores críticos suelen entenderse aquellos aspectos de manejo empresarial que deben hacerse muy bien para garantizar un adecuado desempeño final, dado que su impacto en la buena marcha de la compañía es decisivo.

La Alta Gerencia debe estar al tanto del “desempeño financiero global de la empresa” para ejercer oportunamente el control financiero que le permita determinar y decidir sobre el futuro de la compañía.

Un buen Sistema de Información Gerencial (S.I.G.) debería permitir la elaboración de reportes que informen a la Gerencia Media y a la Gerencia Superior sobre sus respectivas responsabilidades y sobre los recursos a su cargo. **La información a nivel gerencial es el elemento en el cual se fundamentan las acciones y decisiones futuras, no es sólo un registro de lo que ocurrió en el pasado.**

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co