



## **LA INFORMACIÓN Y LOS ROLES DE LA GERENCIA**

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

**“Manejar bien un negocio, es manejar el futuro y manejar el futuro, es manejar información”. Peter Drucker.**

Una de las mayores preocupaciones de la gerencia actual es la de la integración de la información, la cual, hasta ahora, estaba dispersa en múltiples aplicaciones empresariales. De hecho, se han desarrollado modernas tecnologías para permitir el almacenamiento, la clasificación y la fácil consulta de los datos<sup>[1]</sup>.

Dentro del interés por obtener mayor conocimiento a partir de la información, una de las inquietudes de gran significación es la determinación de la que va dirigida a la gerencia media y superior: ¿Cuál es la información oportuna?

A partir de unos buenos mecanismos de integración y clasificación de los datos y con herramientas de análisis tales como un buen modelo de costos, se pueden construir los sistemas de información gerenciales, cuyo contenido dependerá de los roles que le competen a la Gerencia Media y Superior.

Independientemente del área específica de Gerencia Media que se trate, las personas que se dedican a esa actividad deben apoyar sus acciones y decisiones en información que dé respuesta a los siguientes aspectos, los cuales corresponden a los roles de la Gerencia Media.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES GENERALES DE LA GERENCIA MEDIA**

- 1. La administración de los recursos a su cargo.**
- 2. La ejecución de los procesos que desarrolla su área de responsabilidad.**
- 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.**

<sup>[1]</sup> Están disponibles las herramientas de data warehousing y se han creado modelos de administración de información, tales como los de costos y rentabilidad. Además, se han estructurado también herramientas muy potentes de consulta y análisis de la información (OLAP y Data mining) para permitir niveles de conocimiento superiores.

Es conveniente precisar algunos conceptos:

Se entiende por recursos a su cargo los elementos o herramientas dispuestos por la empresa para el cumplimiento de una labor (suele analizarse a nivel departamental o divisional), como son los recursos humanos, las facilidades físicas, los recursos financieros, los recursos tecnológicos, los elementos organizacionales y las responsabilidades por información o reportaje.

A su vez, cuando se habla de los procesos que desarrolla su área, se hace referencia al conjunto de actividades que en forma organizada se ejecutan para obtener un resultado.

Por su parte, toda área de responsabilidad en el nivel de la Gerencia Media de la empresa genera un “resultado económico”, a partir de los recursos de que se dispone y dada la ejecución de los procesos que están a su cargo, para dar cumplimiento a las “metas, programas y objetivos” que le han sido asignados. Siempre debe ser posible medir ese resultado, para ello con frecuencia se dispone de un Balance y PyG por área organizacional como centro de valor agregado y la posibilidad de hacer mediciones de rentabilidad o contribución al PyG total de la compañía.

Además, se pueden utilizar diversos “Indicadores de Gestión” para evaluar la marcha de ciertos aspectos críticos de cada área, tales como: Indicadores financieros, de calidad, de productividad, de costo, de número de defectos, de rentabilidad (por cliente, por producto o por área de organización), etc. Finalmente es frecuente la necesidad de realizar comparaciones contra los presupuestos o los periodos previos y verificar el cumplimiento de las metas, fechas o tendencias.

Por su parte, la principal labor de la gerencia superior es esencialmente estratégica, de coordinación y prospectiva, y se realiza a través de tareas y responsabilidades como las que se describen a continuación:

#### **TAREAS RESPONSABILIDADES GENERALES DE LA ALTA DIRECCIÓN**

- 1. Examen del desempeño financiero global de la empresa (Incluye presupuestos, proyecciones, 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, ventajas competitivas 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 sobre la competencia (Incluye análisis sobre la competitividad de la empresa, la tecnología, la posición de mercado y análisis de costos, precios e innovaciones, en comparación con competidores comparables en el mercado).**
- 6. Seguimiento de su propio sistema de información gerencial y el de sus inmediatos colaboradores en la gerencia media.**

Como se observa en la tabla, la toma de decisiones de la Alta Gerencia no consulta solo a las realidades de la empresa, es necesario conocer una amplia visión del entorno: el mercado, la competencia y el movimiento económico general. Por otra parte, es indispensable un conocimiento amplio de los “factores críticos de éxito” y de las “ventajas competitivas” que determinan en buena medida los resultados finales de la compañía.

**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 cuáles son los problemas y soluciones de la compañía en materia económica. Aunque en ocasiones sea una labor fatigosa, la Alta Dirección es quien más cerca debe estar del desempeño financiero de la compañía.**

Finalmente, para poder ejercer una adecuada coordinación general, para la alta dirección también existe la necesidad de tener acceso al sistema de información gerencial para administrar los recursos a su cargo y desempeño de sus inmediatos colaboradores.

Los sistemas de información gerenciales son la herramienta básica para la gestión al nivel de la Gerencia Media de la empresa, y consisten en el conjunto de reportes que le permiten conocer a cada área en la organización el comportamiento general de las tareas y responsabilidades de la gerencia media. Un buen Sistema de Información Gerencial (S.I.G.) debería permitir la elaboración de reportes que informen a la Gerencia Media sobre las cinco grandes responsabilidades que se describieron en la tabla anterior.

Por su parte, un sistema de información ejecutivo (S.I.E.) bien concebido debería permitirle a la Alta Dirección de una empresa tener acceso a reportes que le ayuden a cumplir con las tareas y responsabilidades generales descritas en la tabla anterior.

**La información a nivel gerencial es el elemento en el cual fundamentamos las acciones y decisiones futuras, no es sólo un registro de lo que ocurrió en el pasado.** Entre los muchos beneficios, la buena información agrega valor, posibilita la adecuada coordinación, permite el intercambio de conocimientos, genera oportunidades de mejoramiento, facilita la administración y el control de toda la compañía, etc. En síntesis, la información adecuada, consistente y oportuna para el nivel gerencial de la empresa, genera riqueza y el no disponer de ella, ocasiona pérdidas muy significativas.

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](http://www.planning.com.co)