

LA FUNCION GERENCIAL Y LA LIBERTAD INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

ALVARO CAMACHO CAICEDO

Economista. Magíster en Administración Industrial, Universidad del Valle. Especializado en Organización y Gerencia. Industrial Trainer Services, Inglaterra. Especialización Políticas y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas, Tokyo, Japón. Asesor profesional y catedrático universitario.

¿Por qué los hechos sociales pueden modificar la función gerencial?

Clasificando la administración de empresas dentro del concepto de sistema, ésta estaría en nivel de sistema de organización social. Todo sistema que incluye seres humanos es dinámico abierto, por ello la empresa es un sistema dinámico abierto en un ambiente cambiante. Es en síntesis, un grupo de personas que buscan unos objetivos comunes y por tanto, todo aquello que afecte a los seres humanos que pertenecen a ella afectará los resultados de la misma.

Siendo la empresa un sistema compuesto de aspectos técnicos, económicos y socio-humanos, el gerente debe ser

el coherente de los muchos elementos, tanto externos como internos, que la afectan, para, haciendo una buena utilización y manejo de los mismos la empresa logre sus resultados últimos de satisfacción del personal y rentabilidad de la inversión.

Sobre el aspecto socio-humano que profundizaré en este documento, el gerente, para su función gerencial, debe tener claro el concepto de que el problema social está relacionado con el cómo se desarrolla una organización y el problema humano en el cómo se desarrolla un ser humano.

El continuo cambio que se presenta en el medio externo que rodea a los individuos (y a las empresas) hace que estos

modifiquen sus valores, actitudes y comportamiento, buscando acoplarse a las nuevas situaciones cambiantes.

Podría generalizar diciendo que la cultura está cambiando, en términos de conocimientos, entendimiento y espíritu de las personas.

¿Qué clase de hechos sociales pueden afectar la función gerencial y el comportamiento de los individuos?

Algunos hechos sociales que están afectando la función gerencial son:

1. **Nuevos conocimientos:** Los sistemas de educación, información y comunicación han hecho que las personas adquieran nuevos conocimientos y que continuamente los estén incrementando. Este hecho hace que en las personas se despierte una actitud de participación como fruto del conocimiento que se les ha dado o han adquirido.

Desean participación en fijación de objetivos, en determinación de políticas, en establecimiento de sistemas y procedimientos, etc. Esta actitud de participación exige cada día que la organización tenga una estructura flexible que permita satisfacer las cambiables exigencias de las personas y que capitalice todo este desbordamiento de potencial humano que tienen las organizaciones. De no ser capaz la organización de asimilarlo, la actitud de las personas se volverá reactiva y negativa, como está sucediendo actualmente en muchas organizaciones.

2. **Deseos de autonomía y libertad:** A medida que las organizaciones se han hecho más grandes y complejas el deseo de las personas de mayor libertad y autonomía en sus labores ha crecido y aquellas empresas que no han tratado de buscar satisfacer estos deseos se han vuelto asfixiantes para sus trabajos.

Realmente el deseo de autonomía y libertad nace de adquirir mayor conocimiento y comprensión de las situaciones. La gerencia debe preocuparse por encontrar maneras de

administrar tecnologías crecientes y complejas que puedan utilizar personas con un alto grado de autonomía y libertad que quieran pertenecer y motivarse a trabajar en ellas. Es el caso de las nuevas organizaciones de tipo matricial.

3. **Las personas buscan satisfacer sus necesidades de pertenencia.** Cuando las personas quieren participar, también deben tener alternativas de elección en su trabajo y en su tiempo libre. La empresa debe ser capaz de ofrecer alternativas de trabajo a los individuos que sientan deseos de pertenecer a grupos especiales o a áreas distintas a las que en el momento están desempeñando. Este deseo de pertenecer a los grupos donde las personas se sienten bien y que consideran pueden ayudar y aportar al mismo grupo, es de las fuerzas motivantes más fuertes que se puedan generar en la organización.

4. **Las necesidades de seguridad se vuelven cada vez más fuertes.** La gerencia debe ser consciente que el hombre pretende satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial. Sin embargo, las crecientes presiones económicas que se están presentando sobre las personas han ocasionado que éstas estén continuamente preocupadas por su supervivencia, olvidándose del logro de niveles más altos que ellas pueden alcanzar como fruto de la aplicación y desarrollo de sus potenciales.

Es función de gerencia preocuparse por la evaluación del potencial de sus empleados y generar caminos de desarrollo para ellos, de otra forma nunca contará con personal idóneo que le colabore en el futuro.

5. **Conflicto entre necesidades de los individuos y los requerimientos de la organización.** Se podría anotar que actualmente es uno de los problemas más comunes que se encuentran en

el medio. El exceso de oferta de mano de obra (profesionales, mandos medios, operarios) hace que las personas ingresen a organizaciones donde van a estar en conflicto con sus objetivos y fines. Sería muy fácil la solución de este problema si existieran suficientes fuentes de empleo que facilitarían la movilidad de las personas.

Siendo consciente la gerencia de este problema ésta podrá estudiar sistemas de trabajo que le permitirán a los individuos contar con algún tiempo suficiente para satisfacer sus necesidades propias extra-trabajo. Un ejemplo son los horarios libres de trabajo que se están implantando en algunos países de Europa.

6. **Rechazo a la mala utilización del poder.** Los abusos del poder político o económico han creado en las personas una serie de barreras y rechazos que se transmiten y exteriorizan en la empresa cuando se presentan malos usos de la autoridad. La autoridad que se ejerce en la organización no debe ser de tipo estatutario sino que debe ser una autoridad ganada sobre

las personas; de esta forma la relación jefe-colaborador será siempre de ayuda y de diálogo, permitiendo un clima de mayor confianza y motivación.

Los seis puntos anotados anteriormente se pueden catalogar dentro de un marco universal de cambio continuo de cultura.

La principal preocupación de un gerente efectivo debe ser estar atento al futuro de su organización, estudiando y familiarizándose con todos aquellos cambios externos que se están presentando y pueden afectarle, tanto de tipo socio-humano como económico y técnico.

La importancia de los cambios externos está en que no son controlables por la gerencia, por tanto el mayor conocimiento y previsión que se tenga de ellos facultará a la gerencia para asumir políticas y orientaciones que permitan a la empresa convivir y estar continuamente en un proceso de cambio y de desarrollo, tratando de aprovechar las oportunidades que presenta el medio externo y evitando o tratando de superar las amenazas del mismo.