

funciones básicas de la alta gerencia

Dr. Francisco Sánchez Guzmán

Es tanta la impaciencia de los empresarios y de los gerentes por los negocios a su cargo, que quisieran estar en todas partes, quisieran intervenir en todos los asuntos importantes; su inquietud los lleva a absorber gran cantidad de trabajo porque están convencidos que no lo pueden delegar, y en estas condiciones les falta tranquilidad, tiempo y ecuanimidad para dirigir sus negocios.

Lo anterior es reflejo de falta de definición de cuáles son sus actividades fundamentales, porque cualquiera pensaría que serían todas las importantes de la empresa, y esto no puede ser así.

Una empresa que tenga ya un determinado volumen de operaciones, tiene también, generalmente, un grupo de Ejecutivos, cada cual especializado en una labor, quienes deben ser capaces de resolver satisfactoriamente los problemas de su especialidad, incluyendo los importantes.

Los capitanes de barco son un ejemplo de dirección. Desarrollan su función en forma tranquila; ciertamente no están cerrados en un camarote atendiendo multitud de asuntos, en

forma precipitada, como nuestros gerentes. Son funcionarios que están visitando a cada uno de sus oficiales en sus lugares de trabajo, conversando con ellos sobre los problemas que puedan presentarse.

Si hemos tomado conciencia de que cada puesto de la empresa tiene que estar generando productividad, y que para el desarrollo de la empresa se requiere el desarrollo de cada uno de sus órganos, alguien tiene que estar juzgando esta generación de productividad y alguien tiene que estar impulsando el desarrollo de cada uno de los órganos. Y quién mejor que la cabeza de la empresa para esta labor, que dejaría de serla si ocupa su capacidad en multitud de problemas que debiera delegar, para lo cual se requiere de Ejecutivos ya debidamente encarrilados en su labor.

¡Los negocios son complicados!

¡Sí, porque los sencillos van dejando de ser negocios!

Si deseamos sobresalir en nuestra actividad en los negocios, requerimos estar encontrando



nuevas rutas, nuevas combinaciones, nuevas soluciones.

Si nos estancamos en nuestros caminos y soluciones tradicionales la competencia nos va a limitar. Estar encontrando nuevas soluciones y combinaciones requiere del talento tranquilo de la Gerencia que se dedique a ésto para estar señalando derroteros.

Es tanto lo que debe estarse meditando en esto y es tan trascendente que debe haber tiempo en la Gerencia para esta labor, sin que se vea distraída por problemas que debiera delegar.

A través de estos nuevos caminos y nuevas soluciones es como se debe ir desarrollando cada uno de los órganos de la empresa.

Se necesitan nuevas ideas y no pueden precisarse sin meditación de la Gerencia. Una vez precisadas no se pueden quedar en calidad de Ideas, sino que se requiere desarrollarlas, y esto también necesita de la meditación de la Gerencia. Por lo tanto, para que una empresa pueda desarrollarse requiere que su cabeza esté dedicada a estar meditando en estas cuestiones, para lo que se necesita un ambiente de tranquilidad. A fin y al cabo función y condición de toda cabeza.

¿Lleva el jinete al caballo o éste al jinete?

¿Llevamos nosotros a la empresa o la empresa nos lleva a nosotros?

Nuestra historia industrial nos muestra que nuestras empresas se han ido desarrollando en forma desarticulada y por los caminos que han marcado las circunstancias; que en realidad los empresarios no hemos intervenido para delinear el derrotero de desarrollo de la empresa.

El resultado de esto es que el desarrollo de nuestras empresas no ha sido armónico en todos sus órganos y sí sumamente oneroso. Unos órganos se han desarrollado mucho y otros se han quedado atrás.

Para apreciar esto bastaría observar deformaciones en líneas de Producción o apreciar que las Finanzas o las Técnicas Administrativas no se han desarrollado como los demás órganos de la empresa.

Esto es equivalente a un ser deformado con sus miembros y cabeza desproporcionados.

La facultad de preveer y la habilidad de planear nos permite tener elementos para determinar un plano regulador para el desarrollo de cada órgano de la empresa. En estas condiciones, estaremos en la posibilidad de planear el desarrollo del mercado, de la producción industrial, de las finanzas y del personal, conduciendo nosotros al desarrollo, por donde debe ir, venciendo obstáculos y no precisamente rodeándolos, para que el desarrollo no sea deforme.

Debemos proyectar al futuro cada uno de los órganos de la empresa; las tendencias de los últimos años nos indicarán la trayectoria de cada elemento y sus variaciones cíclicas, con lo que podremos armar gráficas, donde en forma objetiva se puedan apreciar con oportunidad los elementos que necesitamos incorporar, las dificultades que habrá de vencer y las desviaciones que pueden surgir.

A la Gerencia de la Empresa deben llegar riendas para conducir el desarrollo armónico de cada uno de sus órganos, y esas riendas deben ser lo suficientemente sensibles para ir señalando derroteros.

Los instrumentos para conducir este desarrollo son precisamente las gráficas, las tendencias, las variaciones cíclicas, donde se destaquen los elementos que sea necesario incorporar en cada ciclo.

Es necesario hacer resaltar que el desarrollo del mercado de la planta industrial requiere de medios financieros, que debe definirse de dónde van a provenir. Sería insensato programar un desarrollo industrial sin programar un desarrollo financiero, pues la empresa puede caer en una crisis económica, o ponerse en manos de sus acreedores.



Está bien acudir al crédito para llevar a cabo instalaciones industriales, pero debe quedar bien definida la proveniencia de los recursos para pagar cada uno de los vencimientos de ese crédito.

Asimismo, debe meditar sobre el tiempo que se requiere para formar supervisores y jefes para ir haciendo frente a este desarrollo, porque de lo contrario tendremos que estarlos improvisando, y perderemos el control de nuestra empresa y caeremos en una operación onerosa. Recordemos que los jefes no se pueden hacer rápidamente; debemos contar con un programa para desarrollarlos.

Conduzcamos el desarrollo de nuestra empresa, conduciendo el desarrollo de cada uno de sus órganos.

¿Cuál podría ser el desarrollo de los Principios Dinámicos de la Administración de las Empresas?

Las técnicas administrativas apenas han nacido y, por lo tanto, es de esperarse que se sigan desarrollando como todas las técnicas y ciencias, a base de una constante observación y de ir encontrando mejores caminos.

Por la trayectoria que están teniendo podemos pensar que buena parte de la Dinámica Administrativa tenderá a ejercerse a través de comités en cada nivel jerárquico, formados por supervisores de cada nivel y dirigidos por una autoridad inmediata superior. En esta forma habrían tantos comités como niveles jerárquicos requiera la empresa. En estos comités se ventilarán los problemas propios de cada nivel jerárquico y todos sus integrantes participarán en su solución, teniendo voto de calidad el representante del nivel jerárquico superior.

Esto será un gran avance, pues será más efectiva la colaboración de todos los integrantes de la empresa y, además, será un efectivo estímulo para los colaboradores que podrán

participar en el gobierno de la misma en la altura del nivel al que pertenezcan.

En esta forma la mayor parte de los problemas de cada nivel jerárquico se resolverán en el comité y, asimismo, de ellos emanarán eficaces sugerencias de mejoramiento y desarrollo. Además, será un gran semillero de jefes, pues se irían fogueando en la toma de decisiones y algunos de los integrantes del comité se irían destacando.

El establecimiento de comités para manipulación de problemas y sugerencias resulta muy útil siempre y cuando los acuerdos que lleguen sean debidamente apoyados por la Gerencia o Dirección. Asimismo, si son ágiles bajo la disciplina de mesas redondas, que incluya una hora apropiada para su reunión, que se traten solamente los asuntos de la orden del día, que estos asuntos sean de interés general para los integrantes, que no haya interrupciones y que tengan un límite de tiempo, que se lleguen a conclusiones y que se vigile el cumplimiento de acuerdos.

Realmente hay una buena esperanza para el futuro de la administración de las empresas con la incorporación a su gobierno de todos los elementos que la componen, organizados en comités.

POLITICA DE CREDITO — ¿RESTRICTIVA O LIBERAL?

Muchas personas creen que una cuenta mala es indicación de que alguien cometió un error. Estas personas creen que el analista de crédito no ha hecho el estudio adecuado de la habilidad e intención del cliente para pagar sus deudas y ahora nuestra empresa tiene que sufrir las consecuencias.

De acuerdo con este razonamiento, las empresas que tienen menos pérdidas por cuentas malas, cuentan con una mejor administración de crédito. Sin embargo, este razonamiento no



es correcto. La empresa que cuenta con un mejor departamento de crédito es la que consigue mayores utilidades, por lo tanto, son las utilidades de la empresa y no las pérdidas por cuentas malas que determinan la calidad de la administración de crédito. Una compañía que sufra pocas pérdidas por cuentas malas, casi siempre significa que la compañía es demasiado conservadora en su política crediticia. Está sacrificando utilidades potenciales al rechazar los pedidos de todos aquellos clientes que no ofrezcan plena seguridad. Y debido a que en nuestros mercados actuales las utilidades sólo aumentan a medida que aumentan las ven-

tas, la mayoría de las empresas reconocen que deben tomar riesgos de crédito, a fin de conseguir el volumen de ventas que les permita aumentar sus utilidades.

El mejor gerente de crédito, por lo tanto, no es aquel que tiene menos pérdidas por cuentas malas, sino aquel que sabe determinar exactamente cuándo y cuánto riesgo debe tomar para maximizar las utilidades de la empresa.

Lo anterior se consigue a través de estudios especializados sobre análisis crediticio y financiero y con la experiencia.

