

## ¿CÓMO SERÁ LA GERENCIA EN EL DECENIO DEL 90?\*

*Dr. Bernardo Kliksberg\*\**

### I. Gerencia en la *turbulencia*

¿Cuál será el contexto básico en que se desarrollará la alta gerencia en el decenio del 90? Múltiples indicadores señalan que será un contexto signado por la *turbulencia*. Los cambios serán incesantes, su ritmo será totalmente acelerado, y continuarán modificándose, como ha sucedido en el decenio del 80, pero probablemente más acentuadamente aún, aspectos fundamentales del actual entorno económico y político internacional. Todo ello generará profundas y continuas variaciones en el medio ambiente en el que operarán las organizaciones latinoamericanas.

Están en pleno desarrollo en estos años que finaliza todo un milenio del género humano, procesos de cambio conmocionantes y tumultuosos que varían el paisaje geoeconómico y geopolítico de la humanidad.

Entre ellos, el mundo tiende acusadamente a una internacionalización creciente. Los principales desarrollos políticos y económicos van en dirección de lo que se ha denominado su transformación en una *aldea global*. En esa *aldea* todo está vinculado con todo; cualquier acontecimiento significativo en algún punto estratégico de la *aldea*, trae efectos múltiples en todas sus unidades componentes, y particularmente en las más vulnerables, como sucede con América Latina. La *aldea global* amplía las oportunidades al destruir barreras políticas y abrir los mercados, pero al mismo tiempo maximiza las interdependencias. En ella los cálculos organizacionales *micro* ya no tienen cabida. La suerte de las organizaciones está ligada más que nunca en la historia moderna a factores que van mucho más allá de su ámbito de control, y están obligadas a sofisticar sus sistemas de pensamiento.

Otro fundamental proceso de cambio es el constituido por la transformación espectacular que se está produciendo en la matriz tecnológica

---

\* Ponencia ofrecida en la **Ira Reunión de Directores de Centros y Programas Permanentes de Investigación** (Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública), celebrado en México del 5-7 de diciembre de 1990

\*\* Director del Proyecto **Regional de las Naciones Unidas de Modernización de la Organización y Gestión del Estado**.

básica mundial. La tasa de innovación tecnológica presente es la más alta y acelerada que ha conocido la historia de la humanidad. Como se ha estimado, hay actualmente en 1990 más *inventores* dedicados exclusivamente a producir innovación que todos los que hubo en toda la historia previa de la humanidad sumados. El impacto de la ola de innovaciones está cambiando radicalmente la forma en que se producen, *marketean*, distribuyen y consumen los bienes y servicios principales. Los avances en múltiples áreas, entre ellas microelectrónica, biotecnología, robótica, genética, la informática en general y el *management* mismo, avances que pertenecían hasta hace muy poco a la fantaciencia están dejando obsoletas las matrices tecnológicas predominantes y tienen todo orden de efectos en los mercados y las estructuras organizacionales. En su conjunto están llevando a que el *know how* se haya convertido en un factor totalmente estratégico del proceso de producción, y en una de las inversiones más rentables de toda la economía. Al mismo tiempo llevan a que las *brechas* en este campo se paguen muy caro. Las organizaciones que no formen parte del proceso de cambio de matrices tecnológicas quedarán inevitablemente fuera de competencia. Las que estén a su vanguardia, tendrán claras ventajas diferenciales.

Otro proceso básico de cambio en marcha velocísima es el de transformación total del mundo de las comunicaciones. En pocos años se han modificado radicalmente los modelos tecnológicos que dominaron las décadas anteriores, y el movimiento de cambio continuará en ascenso creciente. Se abren posibilidades inéditas en campos como: **la transferencia de información, los flujos de personas, bienes y servicios, las telesecciones de trabajos, la información instantánea**, y muchos otros que tienen impactos de gran consideración sobre los modos de estructuración de los mercados y las organizaciones.

Todos estos desarrollos y otros en la misma dirección de cambio acelerado, están generando junto a aumentos sustanciales en las capacidades de acción económica y organizacional, una *explosión de complejidad* sin parangón en la historia. La *aldea global* maximizadora de las interdependencias, sacudida casi hora a hora por continuas transformaciones en su matriz tecnológica, ámbito en donde la revolución en las comunicaciones traslada en *tiempo real* y a escala planetaria las modificaciones potenciando así aún mucho más la interdependencia, constituye un contexto de extrema complejidad para el desempeño organizacional. ¿Cómo planificar, cuando las previsiones tienen que englobar a infinitos factores, ligados a través de interrelaciones crecientes, en combinaciones nuevas, que son territorio casi inexplorado por el conocimiento humano? ¿Cómo hacerlo en un *timing* histórico en donde casi no existe tiempo,

porque la aceleración determina que el futuro se presente de inmediato, reuniéndose casi presente y futuro? ¿Cómo prever en una época en donde el pasado ha dejado de ser una guía utilizable, por cuanto el futuro será totalmente distinto al mismo? Incluso no sólo el pasado es una guía no útil, sino puede ser absolutamente desorientadora como referencia y conducir a las organizaciones a caminos marcadamente erróneos.

Pero la complejidad no se detiene allí. La *aldea global* presenta otro aspecto fundamental: la inestabilidad. El decenio del 90 se ha iniciado con reestructuraciones geopolíticas que están cambiando el mapa de todas las décadas anteriores de este siglo. Al mismo tiempo parece escenario posible de acentuadas fluctuaciones productivas, financieras y monetarias. Los grandes cambios y fluctuaciones que se están produciendo tienen como una característica central, su baja previsibilidad. Ninguno de los escenarios trazados muy poco años atrás por los más sólidos institutos de prospectiva mundial, contenía los cambios efectivamente en marcha. Procesos como las radicales transformaciones de Europa Oriental, y el desencadenado en el Medio Oriente por Iraq no estaban en la lógica de los más sofisticados sistemas de extrapolación conocidos.

Lo que se plantea es si no hay un problema que excede totalmente a los instrumentos de previsión, que es el de la lógica misma. Si lo que ha entrado en crisis no es en última instancia todo el sistema de percepción de cómo funciona la realidad. El Premio Nobel de Química, **Ilya Prigogine** ha hecho importantes sugerencias al respecto, y se ha creado, en torno a su labor, un amplio grupo interdisciplinario, que ha establecido los cimientos de lo que se llama *la ciencia de la inestabilidad*. **Prigogine** descubrió en el campo de la química que diversos procesos no funcionaban de acuerdo a los supuestos modelos de regularidad y racionalidad, sino de modo mucho más aleatorio, con fuertes tendencias a la inestabilidad. Si eso es así en el campo de los fenómenos naturales, puede esperarse que la inestabilidad sea también una nota dominante en el de los procesos humanos. El enfoque de **Prigogine** marca que se pueden identificar diversos aspectos claves que difieren marcadamente de nuestra forma usual de pensar los hechos. Entre ellos, en primer lugar, que lo normal no es el equilibrio sino el cambio. Que las estructuras existentes naturales y sociales tienen tendencias estructurales al cambio, no son fijas. Son estructuras en desequilibrio permanente, cuyas fronteras son fácilmente penetrables e influidas por acontecimientos externos, pueden entrar en procesos de desestabilización pronunciada, produciendo circuitos de inestabilidad. La ciencia de la inestabilidad señala como *test* de sus observaciones el ejemplo de la *labanización*, donde un sistema político y económico aparentemente estable sostenido cuidadosamente durante

muchísimos años, ingresó rápidamente en un proceso de autodestrucción. El mundo estaría constituido por lo que el Premio Nobel llama *estructuras disipativas de final abierto*. En todos los sistemas y organizaciones no existe un sólo desenlace posible de su actividad, sino múltiples  *finales abiertos*.

El mundo sería así mucho más incómodo que lo que sugería la manera de pensar arraigada. No es un mundo fuertemente determinístico, sujeto a leyes a descubrir. Sino que su rasgo básico es la complejidad. Está conformado por infinitos actores interaccionando que pueden producir no un escenario, sino muchos diferentes entre sí. Los hechos pueden darse de una manera u otra. Aparece subrayado el concepto de *bifurcación*.

Complejidad, inestabilidad, bifurcación, finales abiertos. El contexto para las organizaciones es, como señala **Robert K. Muller**—presidente de *Arthur D. Little*—, de un tipo donde la noción de riesgo resulta totalmente limitada para captar la realidad. No sólo hay riesgo, hay incertidumbre; un terreno donde se puede trabajar muy poco con probabilidades estadísticas, un terreno de *apuestas sombrías*, y agrega una categoría adicional. Junto al riesgo y la incertidumbre, aparece el amplio campo del desconocimiento, múltiples situaciones donde hay factores y combinaciones de factores, que ni siquiera sabemos que existen y que influyen en los hechos.<sup>1</sup>

Este es el contexto en que operará la gerencia en el decenio del noventa. Un contexto absolutamente distinto del de décadas anteriores. Los retos serán cada vez más los de la complejidad, la inestabilidad y la incertidumbre.

La perspectiva es la que señala un experimentado gerente, **John Welch** (*Chief Executive* de la General Electric):

La velocidad de cambio en los noventa será vertiginosa. La competencia será implacable. El nivel de excelencia en todo lo que hagamos se superará diariamente.<sup>2</sup>

Será una gerencia que operará en medio de parámetros de cambio inéditos, y en una situación básica que pensadores gerenciales avanzados han denominado un *mundo de entrometidos*. Una situación en donde la *aldea global* determina que infinidad de actores del contexto ejerzan influencias sobre cada organización; se *entrometan* en su entorno de decisiones de diversas formas.

---

<sup>1</sup> Robert K. Muller. "Cómo preparar mejores gerentes para una época incierta: la interrupción de la simetría en el desarrollo gerencial." *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, Colombia, (Agosto, 1984).

<sup>2</sup> "Ideas for the 1990s: Today's Leaders Look to Tomorrow", *Fortune* (60th Anniversary Issue), 26 de marzo de 1990, pp. 30-158. Encuesta a personalidades gerenciales.

Será en definitiva una gerencia que actuará en medio de la *turbulencia*.

- ¿Cómo ser eficiente en esas condiciones?
- ¿En qué funciones debe concentrarse el gerente?
- ¿Qué capacidades debe enfatizar?
- ¿Cuál es el perfil del gerente de excelencia para la nueva década?
- ¿Cómo debe ser la estructura organizacional para los nuevos tiempos?
- ¿Cuál es la política de personal apropiada?
- ¿Cómo formar los gerentes *deseables*?

La respuesta a estas preguntas es crucial para la profesión gerencial. No puede encontrarse en ningún libro de texto, ni en el pasado, exige asomarse e internarse en el mundo del futuro, totalmente distinto en aspectos básicos de nuestra historia cercana. Se trata nada menos que de aprender a *gerenciar complejidad*.

Este trabajo trata de aportar algunos elementos útiles para el enorme *salto tecnológico* que deben dar los gerentes en general, y en particular, nuestra gerencia latinoamericana que afronta dramáticos retos. A tal fin, desarrollaremos diversos momentos de análisis. En primer lugar, confrontaremos las nuevas necesidades de capacidades gerenciales, con el estilo tradicional de gerenciar, muy dominante en América Latina, y con pocas posibilidades de dar respuesta a los interrogantes planteados. En segundo término, exploraremos la nueva *frontera tecnológica* en gerencia a nivel mundial. ¿Cuáles son algunos de las direcciones de trabajo más promisorias para llevar a cabo el *salto tecnológico gerencial*? Por último, formularemos una anotación final sobre la gerencia en América Latina. En todos los casos, dada la amplitud de los temas, no se trata de exhaustivizarlos, sino de aportar a la visualización de nuevas perspectivas y estimular un debate abierto y creativo.

## II. *Hora de retirada de la gerencia tradicional*

Un cierto modelo gerencial dominó el campo de la gerencia durante las últimas décadas, con ajustes menores en sus propuestas básicas. Produjo sus resultados, pero claramente su ciclo parece agotado. Así lo indican múltiples elementos de juicio, entre ellos, por ejemplo, la autocrítica aguda que ese modelo está recibiendo en su centro matriz de aplicación; los medios gerenciales de los Estados Unidos.

Así destaca un connotado experto en productividad, **Arnold S. Judson**:

...la mala administración es con mucho la causa más importante del

ritmo descendente que ha seguido la productividad en los Estados Unidos.<sup>3</sup>

En reciente obra que refleja muchos otros trabajos de similar orientación, **Ian Mitroff** considera que Estados Unidos ha perdido sus ventajas competitivas, que el pensamiento organizacional ordinario ya no resulta adecuado para pensar problemas complejos, y que son imprescindibles rediseños organizacionales.<sup>4</sup>

Las críticas son severas con la forma en que EEUU ha preparado sus *managers* en las décadas recientes. Tanto en EEUU como en sus competidores se tiende a asignar al modelo gerencial aplicado, parte importante en las dificultades competitivas que experimenta el país. Señala **Akio Morita**, *Chairman* y co-fundador de *Sony*: *La gerencia americana debe asumir la responsabilidad de gran parte de los problemas de la economía americana.*<sup>5</sup>

El modelo gerencial tradicional difiere marcadamente de las nuevas direcciones gerenciales avanzadas con logros notables en Japón y países de Europa Occidental como Francia, Suecia, etc. Las diferencias hacen a los aspectos, realmente estratégicos. El fundador de *Honda Motor Corp.*, **T. Fujisawa**, ha puesto a foco el problema: *El management americano y el japonés son un 95 por ciento similares, y difieren en todos los aspectos importantes.*<sup>6</sup>

¿Cuáles son las principales insuficiencias estratégicas del modelo tradicional? Esquematizaremos a continuación algunas de ellas.<sup>7</sup>

- **¿Qué hacen los gerentes de excelencia?**

¿Cuáles deben ser las principales actividades del gerente? ¿Cuáles han de ser sus prioridades? En el modelo tradicional no se plantean mayores dudas al respecto. Hay una especie de esquema axiomático, nacido originariamente en **Henry Fayol**, y objeto de ajustes y desagregaciones que no se han apartado del núcleo original. El gerente, como lo repiten los manuales de modelo: planifica, dirige, coordina, organiza y controla.

Debe aprender los instrumentos técnicos para cada una de estas labores y concentrarse en ellas. Al mismo tiempo, en versiones más

<sup>3</sup> Arnold S. Judson, "La incómoda verdad sobre la productividad", *Harvard Business Review*.

<sup>4</sup> Ian Mitroff, *Business not as Usual: Rethinking Your Individual Corporate and Industrial Strategies for Global Competition* (San Francisco: Josey Bass, 1987).

<sup>5</sup> "The Money Chase", (Cover Story) *Time*, 4 de mayo de 1981, pp. 58-69.

<sup>6</sup> Mencionado por A. B. Chimieze y Yg. Osigweh, *Organizational Science Abroad: Constraints and Perspectives* (New York-London: Plenum Press, 1988).

<sup>7</sup> El autor desarrolla análisis críticos detallados del modelo tradicional en sus obras. Ver, Bernardo Kliksberg, *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, 12da ed. (Buenos Aires: Tesis, 1990); *Idem*, *Gerencia Pública en tiempos de incertidumbre* (España: INAP, 1989).

avanzadas del modelo, deben fluir hacia él diversos sistemas de información y dedicar considerable tiempo a su análisis sistemático.

La imagen que surge como ideal, es la de un gerente concentrado en su oficina, provisto de unidades automatizadas que van arrojando información sobre su escritorio, defensor implacable de su tiempo, dedicado a planificar y pensar, protegido por una línea infranqueable de secretarias que sólo darán entrada a interlocutores de excepcional jerarquía. Sus contactos humanos centrales son con su alto *staff* inmediato.

¿Puede este perfil gerencial responder adecuadamente al entorno en cambio continuo, a la incertidumbre, a la multitud de interrogantes que plantea la complejidad?

El modelo parece fuertemente ineficiente ante las nuevas demandas. Efectivamente, una serie de importantes estudios modernos ha demostrado que los verdaderos gerentes de excelencia se dedican a otras tareas muy distintas de las anteriores.

En la Universidad de Harvard el Prof. **John P. Kotter** analizó en el campo las actividades concretas de gerentes con altos logros. El equipo de investigadores siguió cuidadosamente durante un extenso periodo de tiempo el día de trabajo de los *exitosos*. Verificó que su conducta diaria era del siguiente tipo:

- Pasan más de 75 por ciento de su tiempo conversando con otros.
- Sus interlocutores son de una gama muy variada; en cuanto a la organización no se atienen con frecuencia a la línea jerárquica.
- No hablan de planificación, coordinación, organización o control sino de todo tipo de temas.
- Hacen muchas preguntas en las conversaciones.
- Las conversaciones contienen numerosas bromas y referencias a asuntos extra trabajo.
- Con frecuencia reaccionan a iniciativas de otros. Gran parte de su día típico no es planificado o la planificación original se suma la dedicación de gran cantidad de tiempo a temas no incluidos en la agenda oficial.
- Trabajan largas jornadas.

En resumen, lo que hacen tiene poco que ver con el modelo tradicional. Más bien parece un comportamiento *atolondrado*. Sin embargo, ¿por qué son eficaces?

La investigación evidenció que, con su particular estilo, estos ejecutivos hacen bien dos series de labores cruciales para el éxito gerencial.

En **primer lugar**, consiguen armar adecuadamente la agenda de

decisiones. En el *maremagnum* de problemas y de información, logran llevar a cabo un buen trabajo de identificación de las cuestiones realmente estratégicas para la organización y de los dilemas reales. Su fuente principal es estos contactos *cara a cara*, con un público amplio, donde hacen numerosas preguntas en un clima no burocrático.

En **segundo lugar**, parten de la idea de que deben lograr que se hagan las cosas a través de un grupo grande y diverso de personas en cada caso, sobre las que en definitiva ejercen escaso control. A través de los contactos personales crean una red de relaciones sobre las que se apoya su capacidad real de implementación. Luego dedican considerable tiempo a hacer uso de *su red* para lograr que las cosas se hagan.

Para ello, en los contactos influyen a través de todos los medios desde el pedido hasta la manipulación y el trueque de intereses.

Las agendas y las redes los colocan en buena posición para responder al flujo de eventos y de cambios. Estos gerentes totalmente no ortodoxos en su comportamiento son, como se verificó, *aptos para captar y aprovechar cada asunto en la sucesión fortuita del tiempo y de fragmentos de problemas que colman sus días*.<sup>8</sup>

Señala el *Harvard Business Review*, que mientras que los criterios convencionales sobre las funciones gerenciales hablan de *planeamiento, control, dotación de personal, organización y dirección*, el estudio **Kotter** demuestra que la conducta de los exitosos:

. . . luce menos sistemática, más informal, menos reflexiva, más reactiva, menos organizada y más frívola de lo que jamás pensaría un estudioso de los sistemas estratégicos de planeamiento o de la planificación organizativa.<sup>9</sup>

A similares conclusiones llegaron los estudios conducidos por **Harry Mintzberg**, en la Universidad Mc Gill del Canadá e investigaciones británicas. Dichos estudios indican, entre otros aspectos, que los ejecutivos exitosos manejan el problema de la información de modo muy distinto al que marca el modelo gerencial tradicional. El mismo ha tendido a conformar una especie de sistema de información en gran escala, que llegue al ejecutivo, que dedicaría gran parte de su tiempo al análisis de sus *productos*. Hasta se ha llegado a diseñar y plantear la idea de un *sistema total de información*. Los ejecutivos americanos, canadienses y británicos estudiados, en cambio se inclinaban claramente a favor de los medios verbales,

<sup>8</sup> John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do?" *Harvard Business Review* 60 (noviembre-diciembre, 1982):156-67.

<sup>9</sup> Introducción al trabajo de John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do?" *Harvard Business Review* 60 (noviembre-diciembre, 1982):156.



llamadas telefónicas y reuniones. Tienen conciencia de que, como marca agudamente **Kotter**:

... muchos de los sistemas de planeamiento empleados por las grandes empresas ... no parecen servir sino para generar papeles, muchas veces en grandes cantidades y para distraer a los ejecutivos de aquellas cosas que son realmente importante.<sup>10</sup>

• **Las disfuncionalidades de la organización piramidal**

El modelo gerencial tradicional tiene una percepción básicamente formalista de la organización. Parte de la visión de que debe hacerse un importante esfuerzo de diseño, cuyo producto ha de ser la estructura de organización óptima, según los supuestos *principios de administración*. Ese esfuerzo conducirá a generar el organigrama, las descripciones de funciones, manuales de normas, de circuitos, formularios y la organización quedará planificada.

En la práctica, esta visión choca con múltiples dificultades que tenderán a acentuarse en los noventa. Entre ellas las que siguen:

**A. Una visión simplista de la Organización**

En primer término, las ciencias gerenciales modernas han demostrado terminantemente los límites de influencia de la organización formal. Desde los importantes trabajos de **Chrys Argiris** en los 60 hasta las experiencias recolectadas por **Peters** y **Waterman**, en *En busca de la excelencia*, una amplísima gama de evidencias internacionales indican que, siendo imprescindible necesaria, la organización formal no garantiza productividad ni eficiencia. Los miembros de la organización actúan sumando a ése otros marcos de referencia: liderazgos informales, luchas por poder, liderazgos técnicos, etc. El reducir la gerencia a los problemas de planeamiento formal es una simplificación y la debilita al suponer un funcionamiento automático de las estructuras formales que no se da en la práctica, y al no diseñar estrategias para operar con el complejo de factores que determinan en definitiva el comportamiento organizacional. Como advierten **Peters** y **Waterman**:

... los problemas de estructura, a pesar de su innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la cuestión de la eficacia de la administración.<sup>11</sup>

La presión por imponer a toda costa la organización formal, detrás de la cual se halla con frecuencia la idea errónea de que compartir el poder

<sup>10</sup> J.P. Kotter, "What Effective...?" *Harvard Business Review* (1982):156-67.

<sup>11</sup> T. Peters y R. Waterman, *En busca de la excelencia* (México: Editorial Norma, 1984).

organizacional es perderlo, es una antihistórica en gerencia. Según indican investigaciones como, entre otras, el estudio comparativo de **Heller, Drenth, Koopman** y **Rus** en Gran Bretaña, Holanda, Bélgica y Yugoslavia, la concentración del poder y consiguiente rigidez del proceso de decisiones, conspiran directamente contra el uso de las experiencias y habilidades potenciales de los jefes y miembros de la organización atentando por tanto contra la productividad.<sup>12</sup>

Una reciente encuesta de la revista *Fortune* entre altos ejecutivos americanos indica que se está abriendo paso fuertemente la visión opuesta, es imprescindible compartir el poder para lograr eficiencia. Así **Reuter Mark**, presidente de *Colgate Palmolive* dice: *su poder se consolida en la medida que Usted delega poder.*<sup>13</sup>

### B. Efectos antiflexibilidad

Por otra parte, la insistencia y presión por imponer la *camisa de fuerza formal*, va de frente contra una de las demandas principales que surgen del nuevo entorno de los noventa: flexibilidad organizacional. Ante el cambio acelerado en tecnologías de producción, plazas financieras, mercados, etc., se requiere contar con la más alta flexibilidad organizacional posible. El modelo piramidal enfatiza, por el contrario, líneas definidas, eludir toda superposición, jerarquías fuertes, normación detallada, todos aspectos que producen rigidez.

Las organizaciones fieles al mismo serán impotentes para reaccionar en los tiempos necesarios ante la turbulencia, y los acontecimientos las sobrepasarán con toda frecuencia.

La flexibilidad requiere violar la mayor parte de los *principios de administración* que en realidad han dejado de tener mayor validez ya desde la terminación de los mismos practicada por **Herbert Simon** en *El Comportamiento administrativo*. No se tendrá flexibilidad, con unidad de mando, división detallada del trabajo, normas desagregadas, compartimentalización, etc. Las organizaciones de avanzada se inclinan hacia esquemas que posibilitan permanentes readaptaciones de los recursos humanos y financieros, como organizaciones matriciales, por proyectos o semejantes. Incluso llegan en la frontera tecnológica a favorecer la ambigüedad organizacional para dar la mayor plasticidad, y en estructuras avanzadas la idea del organigrama fijo ha sido abolida.

<sup>12</sup> F. Heller, P. Drenth, F. Koopman, V. Rus, *Decisions in Organizations* (London: Sage Publications, 1988).

<sup>13</sup> "Ideas for the 1990s...", *Fortune*, pp. 30-158.

### C. La dicotomía *planificación-implementación*

Además de su reduccionismo formalista, y de sus tendencias hacia la antiflexibilidad, la organización piramidal practica una visión dicotómica respecto a la planificación y la implementación, que choca con exigencias básicas del tipo de realidad característica del decenio del noventa.

La organización piramidal cree en la necesidad de separar el proceso de planeamiento, que fija estrategias, del proceso de implementación dedicado meramente a su ejecución.

Con toda frecuencia, la gerencia, anclada en esta perspectiva, tiende a asignar las ineficiencias a errores del aparato de implementación. Sin embargo, el problema es mucho más complicado, y su dificultad crecerá en el entorno que se presenta para los 90. En una realidad mutable permanentemente, no hay condiciones para un planeamiento abstracto incommovible. Es imprescindible convertir la dicotomía en unidad, y planear y ejecutar en un proceso integrado donde los *feed backs* de la realidad se transformen en *inputs* en tiempo real para reformular estrategias. Lo que se requiere en lugar de una dicotomía es un proceso único de aprendizaje de la realidad.

Por otra parte, no sólo el medio puede no responder a la planificación. Tampoco es posible vaticinar con certeza cómo reaccionará en la práctica la estructura interna, por las razones antes mencionadas, en cuanto a la dinámica real del proceso organizacional. El intento de separar forzosamente los dos procesos no funciona en los hechos. **Walter Kiechel** indica que *menos del 10 por ciento de las corporaciones americanas implementan las estrategias planeadas*<sup>14</sup>, cifra que es considerada *salvajemente inflada* por otros analistas.<sup>15</sup>

Las ineficiencias que produce la dicotomía muy característica del modelo gerencial tradicional, dan base a comentarios como los de **K. Ohmae**, quien sugiere que

la separación del músculo del cerebro puede ser una causa raíz de la declinación de la productividad y la pérdida de competitividad internacional en que parece haber quedado atrapada la industria de *USA*.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Walter Kiechel, "Interview: Sniping at Strategic Planning". *Planning Review* 12 (May, 1984):8-11.

<sup>15</sup> Según indica H. Mintzberg, "The Designs School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal* 11 (Marh-April, 1990):171-95.

<sup>16</sup> K. Omahe, *The Mind of the Strategist* (New York: Mc Graw-Hill, 1982).

- **Políticas de personal obsoletas**

El modelo gerencial tradicional enfatiza el planeamiento y la estructura por sobre el personal. Los denominados *recursos humanos* de la organización serán seleccionados ajustadamente a los perfiles fijados en la estructura y deberán amoldar su comportamiento a las descripciones de funciones delimitadas. Consecuentemente, la política de personal es en los hechos y en la práctica del modelo, una mera *logística* de personal. Se enfatizan los aspectos puramente administrativos de la misma: describir funciones, reclutar, establecer tablas de remuneraciones, pagar, controlar asistencia, horarios, licencias, adiestrar en aspectos específicos. Se trata de una política de corte formal, y los Departamentos de Personal presentan un perfil ligado a dicha política; son unidades de neto corte administrativo, con tendencia a la burocratización y muy escasa innovación.

Este enfoque entra en total colisión con los avances en ciencias gerenciales y las demandas del noventa. En el primer campo, una reciente investigación de *Price Waterhouse* entre más de seis mil (6,000) empresas europeas y americanas plantea *quetoda organización empresarial que descuide las relaciones está condenada al fracaso o la mediocridad*, y formula la necesidad de cambios fundamentales en esta materia. Entre ellos, debe ser revalorizada el área de personal, y su director formar parte del más alto nivel.<sup>17</sup> Por otra parte, enfrentar la turbulencia y la incertidumbre requiere necesariamente altos niveles de identificación y cooperación del personal. Un cercano estudio del *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* sobre la pérdida de competitividad de la industria estadounidense, encontró que en la industria:

... es más productivo tener una fuerza de trabajo cooperadora y una tecnología no muy sofisticada, que poseer los últimos *gadgets* tecnológicos pero un personal desencantado.<sup>18</sup>

La política de personal del modelo tradicional parte de premisas y plantea estrategias obsoletas a la luz de las demandas y realidades en esta materia. Así, por ejemplo, aplicar lo que **Harry Levinson**, de la Universidad de Boston, llama *la gran falacia del asno*. Las empresas identifican motivación con manipulación y tratan a los funcionarios como objetos. **Levinson** describe:

Frecuentemente he planteado la siguiente pregunta a los ejecutivos. ¿Cuál es la filosofía de motivación predominante en la gerencia estadounidense? Casi invariablemente concuerdan con rapidez que es la filosofía de la *zanahoria y el palo*, recompensa y castigo. Entonces les

<sup>17</sup> Encuesta de *Price Waterhouse*, 1990.

<sup>18</sup> *The Economist* (July 29, 1989).

pido cerrar los ojos por un momento y formar un cuadro mental con una zanahoria en una extremidad y un palo en la otra. Cuando lo han hecho, entonces les pido que describan la imagen central de ese cuadro. La mayoría contesta que la figura central es un asno... la suposición inconsciente tras el modelo es que uno está tratando con asnos que tienen que ser manipulados y controlados.<sup>19</sup>

Esto es percibido por los empleados, quienes adoptan sus medidas de autodefensa. Su motivación baja, se resisten, interpretan los mensajes de la gerencia como manipulativos, y como previene **Levinson**, el problema no es que falte comunicación *sino más bien que ya es demasiado explícita*. La suma de la estructura burocrática piramidal y la falacia del asno, son dos de los encuadres que convierten a la organización en un lugar hostil para el personal y opuesto a las recomendaciones de la investigación del *MIT*.

Por otra parte, esta política de personal logística no sólo trata mal los problemas que afronta, sino que carece de la menor sofisticación para internarse en la excepcional complejidad de la problemática humana. Es una política que por ejemplo padece de una *miopía congénita* para captar cuestiones como las que refiere Kelwyn Smith en un reciente número del *Administrative Science Quarterly*, de la Universidad de Cornell. Sus investigaciones sobre los conflictos en las organizaciones indican que con frecuencia los conflictos aparentes no son más que resonancia de otros ocultos muy diferentes. Ha identificado el funcionamiento de un proceso de triangulación en las organizaciones que lleva a que el conflicto se traslade del lugar original a otros distantes. Con frecuencia, en los conflictos horizontales en el interior de una unidad, uno de los grupos hace ingresar en el conflicto a terceros de líneas de arriba o de abajo triangulándolo y verticalizándolo. Inversamente, conflictos verticales entre líneas jerárquicas, se suelen triangulizar horizontalmente trasplantándolos al interior de unidades. La recomendación que surge para actuar en estos casos, es que la política de personal debería identificar cuál es el conflicto original, y no atenerse sólo al manifiesto.<sup>20</sup>

- **Errores en la formación de gerentes**

Un comentado informe especial de *Time* sobre la formación de gerentes en *USA* adoptó sugerentemente como subtítulo *Business School Solutions May be Part of the US Problem*.<sup>21</sup> El informe entrevistó a todos los

<sup>19</sup> Harry Levinson, "Actitudes absurdas ante la motivación", *Harvard Business Review*.

<sup>20</sup> Kenwyn K. Smith, "The Movement of Conflict in Organizations: The Joint Dynamics of Splitting and Triangulation". *Administrative Science Quarterly* 34 (March, 1989):1-20.

<sup>21</sup> "The Money Chase", (Cover Story) *Time*, May 4, 1981, pp. 58-69.

sectores vinculados a la preparación de gerentes, y encontró graves fallas de diversas índoles. Así identificó

demasiado énfasis en las ganancias de corto plazo, no suficiente en el planeamiento de largo plazo, demasiado énfasis en las maniobras financieras, y no suficiente en las tecnologías para producir bienes; demasiado énfasis en mercados listos y disponibles, no suficiente en el desarrollo internacional.<sup>22</sup>

Uno de los tantos catedráticos y directores con severas críticas, **Lee Seidler** (New York University) destaca:

Puede ser que las herramientas básicas que hemos estado enseñando en las escuelas de *Business* por 20 años han estado dirigidas exclusivamente al corto plazo, el reintegro seguro.<sup>23</sup>

Las críticas recorren una extensa lista que se detiene finalmente en la debilidad de la enseñanza suministrada en cuanto a preparar a los gerentes para aprender y para pensar.

Fuera del marco de las universidades, los cursos de entrenamiento de ejecutivos inspirados en el modelo tradicional, suelen también ofrecer servicios e inducir a comportamientos contraindicados. Ese es el caso, por ejemplo, de los cursos de manejo del tiempo. Los entrenan para tratar de llevar una conducta opuesta a la de los ejecutivos exitosos antes caracterizados. Así se ha destacado:

Con base en conceptos simplistas acerca de la índole del trabajo gerencial, estos programas instruyen a los gerentes a que no permitan que las personas y los problemas *interrumpan* su trabajo diario. Muchas veces les dicen que las conversaciones breves e inconexas son ineficaces. Aconsejan ejercer autodisciplina para no dejar que las personas y temas *no pertinentes* se cuelen en sus problemas de trabajo.<sup>24</sup>

#### • Crisis del modelo tradicional

Las dificultades del modelo gerencial tradicional en lidiar con los 90, en todos los campos mencionados, y en otros desarrollables, han determinado su profunda crisis actual. Frente a lo que **Franke, Edlund** y **Oster** describen en la misma dirección que muchos otros analistas como *dramática declinación en la productividad, la rentabilidad y la competitividad internacional de las empresas americanas*,<sup>25</sup> surge la necesidad de un reemplazo

<sup>22</sup> "The Money Chase", *Time*, pp. 58-69.

<sup>23</sup> "The Money Chase", *Time*, pp. 58-69.

<sup>24</sup> J. P. Kotter, "What Effective...?" *Harvard Business Review*.

<sup>25</sup> R. H. Franke, T. W. Edlund & F. Oster III, "Research Notes and Communications: The Development of Strategic Management: Journal Quality and Article Impact." *Strategic Management Journal* 11 (March-April, 1990):243.

integral del modelo y del desenvolvimiento de un nuevo paradigma gerencial.

Este paradigma está en plena construcción a nivel internacional, alimentándose de la investigación, experiencias exitosas y la crítica a los fracasos del modelo en retirada. Una de sus características básicas es que la gerencia ha dejado de ser definitivamente una disciplina centrada en un sólo país. Hoy se produce y elabora desde diversas realidades.

En la sección siguiente de este trabajo, exploraremos algunas de las principales direcciones de este proceso de innovación tecnológica en marcha en gerencia.

### III. La nueva Gerencia

El decenio del 90 será escenario de transformaciones fundamentales en el modo de conducir y estructurar organizaciones, los procesos de cambio están en plena y activa fermentación actualmente. Están conectados con los cambios de fondo en marcha en el contexto. Entre los más relevantes se hallan los que presentamos sintéticamente a continuación.

- **Desarrollo de las capacidades para gerenciar complejidad**

¿Cómo hacer frente a la explosión de complejidad que caracteriza al entorno organizacional? ¿Cómo lidiar con la incertidumbre? Estamos en los umbrales de intentos de pasar del campo de la *gerencia fácil* operando en ciertas condiciones de estabilidad y competitividad limitada, a la gerencia que debe encarar contextos en continuos cambios y una competitividad agresiva y creciente.

Desde diversas direcciones aparecen búsquedas para las nuevas condiciones. Una sugerente obra de **Nils Brunsson** termina de cuestionar la posibilidad de enfrentar el reto, con esquemas atados a modelos, si bien no tradicionales, encuadrados en lógicas ya insuficientes, como el modelo de toma racional de decisiones de Simon. **Brunsson** plantea en su obra,<sup>26</sup> que la aplicación de este modelo que preconiza en definitiva un comportamiento estrictamente racional que busca en cada situación de decisión lograr objetivos satisfactorios (descartando los óptimos por las restricciones), puede, según sus investigaciones, tener efectos fuertemente negativos en la conducta gerencial. Al buscar racionalidad de corto plazo en contextos inestables y turbulentos, los gerentes tienden a inhibirse de innovar. La incertidumbre afecta, según verificó, el compromiso, la

---

<sup>26</sup> Nils Brunsson, *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. (New York: Willey, 1985).

motivación y las expectativas para la acción, y genera una parálisis de innovación. Propone que el gerente actúe a partir de lo que llama *la ideología organizacional*, un marco de referencia amplio con grandes orientaciones que debe traducirse en cada situación específica.

Una serie de trabajos proponen para trabajar con complejidad la orientación *feed forward*. Como ya se señaló debe descartarse el estilo gerencial propio del modelo tradicional, en donde el gerente es entrenado para hacer previsiones sobre el futuro a partir de extrapolar el pasado. Presupuesta según las cifras históricas, se guía por los desempeños de mercado de años anteriores, etc. El futuro será, en el decenio del 90, muy diferente del pasado. Esta conducta lleva inevitablemente a errar en las previsiones. El *feed forward* sugiere ajustar las decisiones, no a partir del pasado, sino de los futuros previsibles.

Se requiere, para encarar la complejidad, cambiar todo el esquema mental con que trabaja la gerencia en el modelo tradicional. **Gareth Morgan** realiza interesantes sugerencias sobre esos mecanismos mentales.<sup>27</sup> El gerente debe dejar de leer la realidad desde un punto de vista único. Debe acostumbrarse a pensar proyectos tanto mentalmente varios escenarios posibles simultáneos. En el modelo tradicional trata de llegar rápidamente a decisiones en las que se cierra. Deberá en lugar de ello permanecer abierto, suspendiendo juicios hasta que emerja una visión comprensiva de la situación. El gerente de las décadas anteriores, cuando hay diferencia de opiniones, trata de presionar a los otros a que se amolden a su punto de vista. El nuevo, debe capitalizar las otras opiniones, porque la realidad compleja y ambigua, puede entenderse mejor si se aumentan los ángulos de lectura.

Gerenciar complejidad implica partir de marcos referenciales de este orden. ¿Qué tecnologías pueden utilizarse para, partiendo de esos marcos, producir y analizar información? ¿Están en desarrollo metodologías de nuevo cuño que aumentan la capacidad de *pensar y analizar* del gerente. Entre ellas, el *portfolio planning*, los juegos de escenarios, los *think tanks*, la nueva ola de tecnologías de decisión: mapas cognoscitivos, mapas de decisiones, simulaciones computarizadas. Las simulaciones pueden mejorarse mucho con los desarrollos en el campo de la *inteligencia artificial*. Los modelos de simulación usuales han resultado limitados frente a los problemas que plantea la realidad que desafían la simplicidad de las estructuras numéricas y las ecuaciones. La *inteligencia artificial* trae códigos que permiten el uso de datos simbólicos; estrategias de investigaciones

---

<sup>27</sup> Gareth Morgan, *Images of Organization* (Beverly Hills: Sage Publications, 1986).



para problemas discontinuos y procura replicar el proceso de decisión humana.

- **Construyendo organizaciones flexibles**

El perfil de las estructuras organizacionales tenderá a cambiar decisivamente. La flexibilidad, como ya se mencionó, es una exigencia imperativa en los noventa. ¿Cómo obtenerla?

La *London School of Business* llevó a cabo recientemente una investigación tratando de determinar los modelos organizacionales que favorecen la flexibilidad, la productividad y la innovación.

La metodología que empleó va mucho más allá de las estructuras formales, trata de detectar los modelos reales operantes. Encontró en el campo cuatro variedades centrales de modelos. El tipo **ZEUS** es una estructura que opera con un líder al centro rodeado por grupos satélites. Todo pasa por **ZEUS**. Equivale a la organización caudillesca muy frecuente en América Latina. El tipo **APOLO** traza carreras gerenciales, enfatiza la competitividad, el poder se mide por los recursos que se controlan. El tipo **DIONYSIUS** destaca más a las personas que a la organización, exalta el personalismo. El tipo **ATHENAS** presenta personas que se reúnen en grupos conducidos por diferentes jefes para resolver problemas relevantes.

Claramente **ZEUS**, centralizador, produce rigidez, **APOLO** y **DIONYSIUS** estimulan la lucha interna en lugar del esfuerzo cooperativo necesario para enfrentar la complejidad y mutar continuamente. **ATHENAS** es una deliberación en estado primario. La investigación propone estimular la flexibilidad y la cooperación a través de una especie de estructura federal con unidades semiautónomas con jerarquías flexibles, y rotación de los funcionarios por las diferentes divisiones.

Descentralización, rotación, visión compartida, son elementos claves de la organización del futuro. Se tenderá crecientemente a modelos que reemplazarán la estructura piramidal por *networks*, redes de unidades intervinculadas que se irán reestructurando según las necesidades y que posibilitarán ampliar los umbrales de flexibilidad.

La matriz tipo red, favorecerá la tasa de innovación, cuestión fundamental para la supervivencia organizacional en los noventa. Se ha demostrado en investigaciones que esa tasa está vinculada al trabajo interfase, a la constitución de equipos con perspectivas y ángulos variados, ello es facilitado por la red.

Por otra parte, la descentralización produce flexibilidad en varias direcciones significativas. Así, entre ellas, las unidades de la red pueden enfocarse más directamente hacia las necesidades del mercado, y segmentarlo mucho más adecuadamente. Favorece el trabajo por centros

de objetivos. Crea condiciones propicias para el denominado *crecimiento horizontal* de los gerentes que puede ser un factor de motivación al ampliar significativamente sus oportunidades de progreso y realización.

- **Movilizando las potencialidades de la participación**

Según lo demuestra la investigación del *MIT* antes citada, la cooperación es fundamental para la productividad. El camino regio para ella pasa por la participación. Adecuadamente estructurada, sus ventajas pueden ser enormes. Así lo corroboran categóricamente múltiples experiencias como, entre otras, los círculos de calidad japoneses, los similares círculos de mejoramiento del servicio establecidos con gran éxito en la administración pública francesa, en los últimos años, o las experiencias de participación de funcionarios públicos en ciudades y estados de EEUU.

Los impactos sobre la productividad de cuestiones como la información compartida, la posibilidad de que los empleados puedan tener una visión global de la situación de la organización muy subrayada en la gerencia japonesa, dan idea del potencial enorme latente en la participación. El creador de algunas de las empresas americanas más exitosas de las últimas décadas, Steve Jobs, fundador de *Apple Computer*, y luego *Next Inc.*, explica así sus logros:

... con respecto al éxito de mi empresa *Next*, tal vez se deba a que formamos un verdadero equipo, basado en el estímulo, la confianza y la solidaridad. Es una corporación abierta donde cada uno tiene acceso a la información de nuestro plan de acción. Nuestra política es la confianza y la carencia de secretos.<sup>28</sup>

El éxito de la participación está ligado a que responde a núcleos fundamentales de la personalidad del ser humano. El mismo sólo se involucra plenamente cuando participa efectivamente. Por otra parte los reclamos en esta dirección serán cada vez mayores en los 90, época en que continuarán acentuándose las legítimas presiones masivas por sociedades cada vez más democráticas, en activo desarrollo a nivel mundial.

Por otra parte, la posibilidad de ampliar la capacidad de encarar la complejidad, está ligada a la captación más sofisticada de las señales de la realidad, y a incrementar considerablemente la capacidad de análisis. Nítidamente las estructuras participativas son mucho más eficientes para realizar estas difíciles tareas que las piramidales.

Sin embargo, existen significativas tendencias, muy acentuadas en América Latina, a resistir los procesos de participación organizacional. En ello influye la hegemonía casi absoluta que ha mantenido en la región el

---

<sup>28</sup> "Ideas for the 1990s:...", *Fortune*, pp. 30-158.

modelo gerencial tradicional, que sólo concibe la organización como jerárquica y vertical por naturaleza. El modelo es, como se precisó, obsoleto tecnológicamente, pero además hay un error de fondo en la percepción básica del problema.

Descentralizar y dar participación no reduce el poder de la gerencia; el efecto —como lo comprobaron con sus casos algunas de las empresas de mayor éxito comparado a nivel internacional— es en realidad inverso. La revista *Fortune*, resumiendo los puntos de vista de ejecutivos americanos innovadores, señala que en sus experiencias *cuando se logra delegar poder en forma eficiente, aumenta el poder total de los altos ejecutivos*. **John Kotter** explica que

... mientras mayor poder existe en la compañía en su totalidad, más podrá usted influenciar ..., descentralizar liderazgo ... puede ayudarle a crear nuevos recursos: nuevos productos, nuevas relaciones laborales, nueva energía, que en su momento producen más poder.<sup>29</sup>

Algunas de las direcciones de trabajo más avanzadas en gerencia están centradas en la investigación de las dificultades que pueden bloquear este tan promisorio proceso de descentralización y participación y en el modo de encararlas. Así, examinando el impacto de la informatización sobre la alta gerencia, **Pennings** y **Blutendam** advierten que la gran masa de información que genera produce una paradoja gerencial. Los nuevos insumos pueden ser utilizados para rigidizar la organización y centralizar la toma de decisiones, o para abrir la organización al control compartido.<sup>30</sup>

#### • Perfil del Gerente de los 90

¿Cómo alcanzar la excelencia gerencial en los 90? ¿Qué funciones básicas tendrá el gerente como consecuencia de los elementos de juicio aportados y cuáles son las capacidades que deberá desarrollar?

La Universidad de Columbia y *Korn/Ferry International* realizaron recientemente una investigación a nivel mundial sobre las características del ejecutivo del año 2000, *Reinventing the CEO*. La encuesta base —practicada a 1,500 ejecutivos de veinte países de Europa Occidental, Japón, USA y América Latina— reveló como áreas prioritarias de experiencia: la formulación de estructura, la gerencia de recursos humanos, negociación y solución de conflictos, y mercadeo y ventas.

La atención, como se observa, se ha desplazado marcadamente de las áreas que preocupaban al gerente ligado al modelo tradicional.

El recambio de prioridad surge de las exigencias que plantea la *aldea*

<sup>29</sup> "Ideas for the 1990s...", *Fortune*, pp. 30-158.

<sup>30</sup> Johannes M. Pennings and A. Blutendam, eds. (Cambridge: M. A. Ballinger, 1987).

*global* y los escenarios inestables.

La primera área de formulación de estrategias implica las diversas funciones que deberá desarrollar el gerente para lidiar con la complejidad. Deberá para ello *pensar sobre su forma de pensar* y revisarla en dirección a estilos del tipo del anteriormente expuesto: abiertos, integradores de diversos ángulos de análisis, con escenarios múltiples simultáneos. Deberá partir de una visión renovada de la realidad asumiendo la inestabilidad y la incertidumbre. En lugar de la fuerte tendencia del ejecutivo actual a *reprimir la incertidumbre* desconociéndola; deberá encararla frontalmente. Asimismo, superar los bloqueos que la misma puede inducir en su proceso de toma de decisiones.

Desde esas perspectivas tendrá que desarrollar vías fluidas de información que le permitan efectivamente captar las señales claves del entorno, para lo que, según lo visto, tendrá que utilizar activamente canales no tradicionales.

Por otra parte, deberá estar en capacidad de hacer un trabajo de análisis de la información de una calidad totalmente superior a la tradicional. Uno de los roles fundamentales del gerente moderno es el de *legitimador de la realidad*. Él es quien interpreta los procesos del contexto, compone imágenes de los mismos y los comunica a la organización. Su percepción *legítima* determinadas visiones de la realidad. Si esa tarea es efectuada deficientemente, induce a error a toda la organización.

¿Cómo hacer un buen trabajo de *legitimación*. El mismo requiere de una preparación no tradicional y a ella apuntan las escuelas de alta gerencia más adelantadas a nivel mundial. Por ejemplo, precisa John Heath, sub-Director de la *London Business School*:

El gerente de hoy debe saber mucho del mundo externo, debe aprender que no tendrá éxito a menos que él y su empresa comprendan el ambiente político y social en que operan.<sup>31</sup>

La **segunda** área prioritaria es la de gerencia de los recursos humanos. Esta función debe ser totalmente rejerarquizada. Aquí se halla una de las diferencias importantes del cinco por ciento (5%) no común entre la gerencia americana y la japonesa a que hacía referencia **Fujisawa**. Como indica **A.B. Osigweh**, el énfasis americano en los *managers* no es compartido por los japoneses. La gerencia japonesa no puede ser entendida sin los empleados japoneses. Iguales desarrollos se observan en Europa, las gerencias de productividad superior, como las de ciertas organizaciones suecas, francesas, italianas, han dado a esta área el más alto nivel

---

<sup>31</sup> "Ideas for the 1990s:...", *Fortune*, pp. 30-158.

organizacional, la han fortalecido y han puesto en práctica políticas de personal centradas en una agenda muy diferente de la agenda logística de la política del modelo tradicional.

Entre los temas básicos de la nueva política se hallan el enriquecimiento del trabajo, la promoción de la participación, los grupos de calidad, la transparencia organizacional, la difusión sistemática de la información relevante sobre la marcha de la organización, la revisión permanente de la política de remuneraciones, la conversión del adiestramiento en una política integral y priorizada de desarrollo del potencial humano de la organización, el seguimiento de la moral de trabajo, el análisis de la evolución y características de la cultura corporativa.

El **tercer** campo relevante es el del rol del gerente como negociador. En contextos signados por la interrelación, la negociación constituye una actividad fundamental. La construcción de la red de contactos, señalada como una de las bases del gerente de excelencia, se lleva adelante principalmente por esta vía. Por otra parte, la negociación es parte integrante de la dinámica interna de las organizaciones. El modelo tradicional la ignoraba, o tendía a reprimirla suplantándola por las imposiciones verticales. Los costos son muy altos, y este tipo de estilo de solución de conflictos, debilita la capacidad de la organización para la productividad y la competitividad, y reduce fuertemente sus posibilidades de pensar innovativamente y encarar la complejidad.

Como indican las investigaciones de **Samuel Bacharach** (Universidad de Cornell) entre otros, *las organizaciones son sistemas dialécticos de negociación*.<sup>32</sup>

En el decenio del 90 la negociación será crecientemente una forma de vida del gerente. Debe desarrollar las capacidades para ello. La investigación gerencial en este campo ha avanzado aceleradamente, y orientaciones de trabajo, como el *Proyecto de Negociación de Harvard*, ofrecen metodologías completas basadas en la evaluación del problema por sus contenidos, al margen de las personas, en concentrarse en los intereses reales y no en las posiciones, en buscar ventajas mutuas, y en tratar de definir criterios justos en que basar los resultados.

La **cuarta** área identificada es la vinculada con la orientación hacia el mercado. Las condiciones de competitividad, según se ha señalado, irán en continuo ascenso en la *aldea global*, y la gerencia deberá desarrollar capacidades especiales en esta dirección. Esta necesidad se presentará en las más diversas áreas. La competitividad supondrá mejoras permanentes

---

<sup>32</sup> Samuel E. Bacharach, "Negotiating inside Organizations", en M. Bazerman y R. Lewick, eds., *Negotiating in Organizations* (London: Sage publications, 1983).

en la calidad final de los productos, lo que requerirá contar con una organización involucrada, innovadora y flexible.

Preparar gerentes para este tipo de capacidades requerirá, no sólo variar radicalmente los *curriculum* tradicionales de formación, sino el enfoque pedagógico básico con que se encara el proceso de aprendizaje.

Junto a proporcionar un amplio bagaje cognoscitivo enmarcado en el nuevo paradigma gerencial en construcción, será imprescindible que dicho proceso tenga extensos espacios para la experimentación en el campo mismo de las dificultades que implica el desempeño gerencial. Algunas de las habilidades requeridas se desarrollarán sobre todo aprendiendo de la experiencia.

El énfasis libresco de la preparación usual limita las posibilidades de los procesos de formación. La crítica al respecto se ha extendido incluso a la metodología de casos avanzada por Harvard. Se les ha reprochado que conducen a elaborar en definitiva en un marco de situaciones altamente artificiales, en donde con frecuencia hay una única manera de actuar eficientemente. En la realidad las situaciones son ambiguas, llenas de matices, aspectos como la capacidad de observar la realidad son esenciales, y no hay una vía sino múltiples.<sup>33</sup>

La posibilidad de contar con gerentes eficientes en el decenio del 90, probablemente en uno de los contextos más exigentes planteados a la gerencia en toda la historia contemporánea, está ligada a los esfuerzos por dar el *salto tecnológico* e insertarse activamente en líneas de trabajo del tipo de las planteadas. Tiene que ver con capacidades heterodoxas como el *feed forward*, la legitimación eficaz de la realidad, la construcción de una agenda efectiva de decisiones, la capacidad de desarrollar *networks*, de flexibilizar la organización, de descentralizar, crear espacios para la participación, negociar con metodologías avanzadas. Se requieren para ello transformaciones muy profundas en los modelos y hábitos tradicionales en gerencia. Por ejemplo, el estudio *Price Waterhouse* (antes citado) sobre la gestión de recursos humanos concluye que hay una tendencia definida al retroceso de las comunicaciones escritas entre la dirección y los empleados. Las mismas tenderán a ser reemplazadas en la gerencia moderna por las relaciones verbales. Deberá cambiar desde esta conducta básica, hasta marcos conceptuales para entender problemas fundamentales.

---

<sup>33</sup> Al respecto puede verse, H. Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the..." *Strategic Management Journal*.

En la última sección de este trabajo se hace una anotación final sobre las dificultades para estos cambios en el clima gerencial predominante en América Latina.

#### IV. Una anotación final

La capacidad gerencial se ha convertido a fines del siglo XX en un *recurso precioso* totalmente crítico para el avance de cualquier sociedad. Al mismo tiempo es un recurso escaso en escala internacional. Las diferencias de disponibilidad del mismo constituye parte fundamental de las distancias tecnológicas entre los países. Dado su rol fundamental, el *status* de este buscado recurso se ha elevado a la cumbre de la valoración social al punto de que la opinión pública ha pasado a considerarlo uno de los atributos centrales de que debe disponer un presidente de un país.

América Latina tiene enormes necesidades de desarrollo de capacidades gerenciales. Entre otros campos se requiere un incremento sustancial de las mismas para poder avanzar en el campo de la competitividad. Se necesita mejor gerencia para incorporarse al acelerado crecimiento tecnológico internacional. Se requiere gerencia de primera calidad para *administrar en situación de escasez* como la que se da en la zona. Se necesita gerencia capaz de adelantar el difícil pero promisor proceso de la integración regional. Se precisa gerencia imaginativa que pueda impulsar y liderar la reconversión industrial. Se requiere gerencia que pueda avanzar los complicados procesos organizacionales que supone tratar de construir sociedades democráticas activas, como entre ellos la descentralización del Estado, la transparencia de los actos públicos, la creación de amplios espacios para la participación ciudadana, la protección sólida de los derechos del ciudadano. Se necesita gerencia de primera calidad para llevar adelante con la mayor eficiencia vastos programas sociales en una situación explosiva como la actual en que (según las mediciones de la ONU) casi el 45 por ciento (45%) de la población —cerca de 200 millones de personas— está por debajo del umbral de la pobreza; casi la mitad de esa cifra en la pobreza extrema (si gastaran todo su ingreso mensual en alimentos exclusivamente, igual no llegarían a comprar el mínimo de proteínas y calorías imprescindibles), y la pobreza que crece aceleradamente se ha transformado en la principal causa de muerte; 1,500,000 defunciones anuales.<sup>34</sup>

La gerencia necesaria es gerencia de avanzada como la que practicarán las economías más adelantadas en los noventa. Gerencia capaz de

<sup>33</sup> N. del E. Debido a problemas técnicos, la nota al calce en la fotocopia del manuscrito no estaba legible.

trabajar en un mundo interrelacionado más que nunca en la historia, en cambio tecnológico vertiginoso, en contextos tumultuosos, en medio del incremento continuo de la complejidad.

Si bien la situación es, desde ya, altamente variable según los países, se observan en América Latina en su conjunto serias dificultades para ingresar a la nueva gerencia. La cultura gerencial predominante en la región es definidamente una cultura fuertemente anclada en el modelo gerencial tradicional, incluso en muchos casos, en sus versiones formalistas agudas. Predominan las estructuras piramidales, el caudillismo, sesgos autoritarios, la comunicación a punto de memorándum, la rigidez, la falta de estimulación a la innovación, políticas de personal *logísticas*, visiones anticuadas del trabajo del gerente, estructuras centralizadas, burocratismo.

Asimismo muchos intentos de modernización organizacional, se han adentrado por el camino de *más de lo mismo*. Implican agregar tecnologías que forman parte de la concepción de la gerencia en retirada, como el ejemplo de los mencionados cursos de manejo del tiempo del gerente.

Por otra parte, todo el modelo gerencial prevalente está muy unilateralmente ligado, como se refirió, al cuestionado modelo gerencial americano de las décadas anteriores, vigorosamente criticado en los EEUU mismo, y en proceso de cambio. Es limitada la vinculación tecnológica con otros modelos gerenciales exitosos.

Construir la gerencia necesaria en América Latina demandará, por tanto, no sólo nuevas tecnologías en diversos campos, sino cambiar profundamente la cultura gerencial predominante. Las experiencias existentes en varios países de la región de organizaciones públicas y privadas que han logrado ya superarla y están en la vía de la nueva gerencia con logros importantes son indicio claro de que la *reconvención tecnológica* que se precisa en gerencia es viable, y está llena de oportunidades.

La gravedad de los problemas de nuestras sociedades y el carácter totalmente estratégico del recurso gerencial para los esfuerzos por superarlas y avanzar hacia la conformación de sociedades plenamente democráticas, equitativas, productivas, tecnológicamente avanzadas, que hayan erradicado la pobreza, convierte a la cuestión del cambio en gerencia en un problema nacional fundamental.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bacharach, Samuel E. "Negotiating Inside Organizations", en M. Bazerman y R. Lewick, eds. *Negotiating in Organizations*. London: Sage publications, 1983.
- Brunsson, Nils. *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. New York: Willey, 1985.
- Chimieze, A.B. y Yg. Osigweh. *Organizational Science Abroad: Constraints and Perspectives*. New York-London: Plenum Press, 1988.
- The Economist*. July 29, 1989.
- Franke, R., Edlund, F. y Oster, III, F. "Research Notes and Communications: The Development of Strategic Management: Journal Quality and Article Impact." *Strategic Management Journal* 11 (March-April, 1990):243.
- Gareth Morgan, *Images of Organization* Beverly Hills: Sage Publications, 1986.
- Heller F., P. Drenth, et al. *Decisions in Organizations* London: Sage Publications, 1988.
- "Ideas for the 1990s: Today's Leaders Look to Tomorrow", *Fortune* (60th Anniversary Issue) March 26, 1990, pp. 30-158.
- Judson, Arnold S. "La incómoda verdad sobre la productividad." *Harvard Business Review*.
- Kiechel, W. "Interview: Sniping at Strategic Planning." *Planning Review* 12 (May, 1984):8-11.
- Kliksberg, Bernardo. *El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. 12da ed. Buenos Aires: Tesis, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Gerencia Pública en tiempos de incertidumbre*. España: INAP, 1989.
- Kotter, John, P. "What Effective General Managers Really Do?" *Harvard Business Review* 60 (noviembre-diciembre, 1982):156-67.
- Levinson, Harry. "Actitudes absurdas ante la motivación", *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. "The Designs School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management." *Strategic Management Journal* 11 (March-April, 1990):171-195.
- Mitroff, Jan. *Business not as Usual: Rethinking Your Individual Corporate and Industrial Strategies for Global Competition*, San Francisco: Josey Bass, 1987.
- "The Money Chase", *Time*, May 4, 1981, pp. 58-69.
- Muller, Robert K. "Cómo preparar mejores gerentes para una época incierta: la interrupción de la simetría en el desarrollo gerencial." *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle, Colombia, (Agosto, 1984).
- Omahe, K, *The Mind of the Strategist* New York: Mc Graw-Hill, 1982.
- Pennings Johannes y Blutendam, A. eds. Cambridge: M. A. Ballinger, 1987.

Peters, T. y R. Waterman, *En busca de la excelencia* México: Editorial Norma, 1984.

Smith, Kenwyn K, "The Movement of Conflict in Organizations: The Joint Dynamics of Splitting and Triangulation." *Administrative Science Quarterly* 34 (March, 1989):1-20.