
UN ENFOQUE PARA LA CAPACITACION GERENCIAL

CARLOS ENRIQUE LONDOÑO

INTRODUCCION

En el interés de identificar enfoques concretos que permitan encausar el país en la ruta del desarrollo, la misión MONITOR ⁽¹⁾ hizo un acertado diagnóstico de las características del ambiente y la dinámica económica colombiana, para concluir en una serie de imperativos, es decir, estrategias que deben adoptar las personas y entidades reguladoras del quehacer nacional, si efectivamente aspiran a generar el entorno que haga viable la búsqueda y logro de las metas de competitividad.

Los imperativos estratégicos identificados por MONITOR son:

- *Pensar en lo pequeño*, lo cual, en el fondo, significa volver la atención hacia el microcosmos empresarial, de cuyo buen desempeño dependerá el comportamiento de las grandes cifras del sector económico como totalidad.
- *Animar la innovación y la investigación*, aspecto en el cual los asesores hacen una pausada reflexión sobre el papel de las cámaras de

comercio y las asociaciones industriales invitándolas a crear centros de desarrollo, capacitación y asesoría para las empresas asociadas, una alternativa invaluable en el afán de aunar y acoplar esfuerzos comunes difíciles de desarrollar por cada asociado en particular.

- *Creación de nuevas empresas*, pero conformando **clusters** ⁽²⁾, es decir, conjuntos empresariales organizados alrededor de un sector y donde la complementación mutua permita mejorar la eficiencia, no sólo por la racionalización de costos sino por las consecuencias de los conocidos efectos "**sinérgicos**". Tales **clusters** deben generarse alrededor de los sectores en los cuales el país posea ventaja competitiva.
- *Capacitación de los recursos humanos* con el ánimo de desarrollar el conjunto de destrezas requeridas por los renovados ambientes laborales, especialmente los nuevos diseños de los trabajos. En este aspecto es agobiante el dato consignado por los investigadores al señalar cómo más del 85% de los empresarios entrevistados manifestaron descontento con las

(1) Nombre que designa el grupo de consulta contratado por el gobierno del presidente César Gaviria para evaluar las posibilidades competitivas de Colombia en el marco de la globalidad, el cual concretó sus propuestas en el informe conocido con dicho nombre, publicado en el año de 1994.

CARLOS ENRIQUE LONDOÑO. Profesor del Departamento de Administración.

(2) Cluster es un término inglés que traduce grupo, racimo, agrupamiento

actuales habilidades y conocimientos del trabajador colombiano.

- *Desarrollo de las capacidades para formular estrategias*, lo cual, en términos simples, indica la importancia de desarrollar talento gerencial para habilitar respuestas organizacionales ajustadas a las modernas demandas del medio nacional e internacional.
- *Calificación de la demanda nacional*, imperativo que implica la necesidad empresarial de elaborar productos “sofisticados” para una demanda sofisticada. La idea es sencilla: no sólo es excesivamente simple y tradicional la oferta de los salones de producción de la mayoría de las empresas colombianas, y excesivamente limitados los volúmenes de compra por parte de los compradores, sino que éstos se acostumbraron a aceptar tales productos, inclusive con serios deterioros en los niveles de calidad correspondientes al valor que pagan.
- *En aras del interés nacional, unificar metas y objetivos entre los empresarios privados y los dirigentes del sector público*, en la intención de seguir derroteros comunes en el logro de los propósitos de desarrollo. Sin insinuar agendas ocultas, preocupa el individualismo predominante en los sectores público y privado, lo cual contrasta con la norma de actuación que se observa en los países de reciente desarrollo, en los cuales la confabulación de intereses surge como una característica predominante.
- *Redefinir el papel de la prensa económica*, con una clara orientación hacia la creación del ambiente competitivo habilitado para brindar mejor soporte a los procesos de modernización y competitividad empresarial.
- *Vender la imagen de Colombia* en el exterior, con lo cual también se ambienta positivamente la oferta de la producción nacional en los mercados de exportación.

Una breve revisión de los imperativos reseñados permite concluir fácilmente como el grueso de las sugerencias se resumen en la necesidad de desarrollar y mejorar **la capacidad gerencial colombiana**; pensar en lo pequeño, habilitar talento para pensar estratégicamente, capacitar el recurso humano, etc, son todas propuestas señaladas por tal característica.

Parece importante insistir: Monitor aboga por un énfasis decididamente gerencial en la conducción de la empresa colombiana si ésta aspira a mejorar la competitividad y, por consiguiente, a asumir un nuevo papel en el contexto de las relaciones económicas internacionales.

Para mantenerse en el mercado es imprescindible que las empresas colombianas se vuelvan más competitivas, y para ello requieren de un reenfoque de la función gerencial tradicional.

1. ENFOQUE TRADICIONAL PARA LA FORMACION GERENCIAL EN COLOMBIA

Pero ¿qué se supone debe realizar la gerencia colombiana en su afán de contribuir a las propósitos del mejoramiento? expresado en otra forma: ¿Cuál ha sido el esquema tradicional de actuación gerencial limitante de una mejor contribución a las metas del desarrollo del país? antes de proceder, es pertinente aclarar como está lejos de la intención de este ensayo tratar de desprestigiar la excelente tarea de muchos gerentes; y sería absurdo culparlos exclusivamente de las limitaciones del país desconociendo el papel de otros múltiples factores, como bien lo sugieren las apreciaciones del grupo consultor MONITOR.

Como máximo conductor de la empresa, el gerente es responsable por el logro de los propósitos, los cuales en forma simple, pero válida, pueden resumirse en: satisfacer la necesidad del cliente con la oferta de sus productos o servicios, a través del empleo racional de los recursos disponibles, atendiendo los compromisos financieros y de todo tipo y generando el máximo beneficio para los actores implicados, incluyendo especialmente los del grupo de propietarios.

En situación de mercados protegidos y escasas opciones de elección a disposición del cliente, era innecesaria la preocupación empresarial por la calidad y precios de los servicios ofrecidos; sin embargo, las novedosas condiciones de apertura e ingreso de más competidores al mercado, posicionan efectivamente al consumidor en su pedestal de “rey” dotado de la plena capacidad para decidir finalmente respecto a la elección de

compra y, por consiguiente, agregando ingredientes de complejidad previamente desconocidos por la gerencia en el ejercicio de su tarea. Así, por ejemplo, al tener un relativo control sobre las variables externas, las condiciones previas a la apertura permitían conducir las organizaciones según los postulados de un sistema parcialmente cerrado; bajo el nuevo marco de condiciones, es imprescindible una perspectiva de la organización como sistema abierto, con todo su impacto sobre la tarea gerencial.

El problema previo para mantenerse competitivo era muy simple: La determinación de un nivel de precios que sin violentar las regulaciones del gobierno y los intereses sociales, permitía obtener los niveles de utilidades exigidos por los accionistas. El papel de los organismos de control se veía excesivamente limitado, lo cual permite afirmar como la responsabilidad última descansaba en manos del buen juicio y dimensión social que los gerentes concedían a su tarea.

En contraste con lo anterior, en las nuevas realidades competitivas el cliente se torna exigente. Discute precio, calidad y condiciones anteponiendo sus intereses particulares en la decisión de compra. Ello se traduce en la predisposición de los diversos oferentes a competir asegurando máximos estándares de satisfacción y/o acudiendo a nuevos enfoques estratégicos como son la innovación, desarrollo de productos, penetración de mercados y similares.

Una consecuencia de este renovado énfasis es el interés de las compañías por autoevaluarse internamente, pero con una perspectiva diferente: Identificar áreas de mejoramiento no sólo con el propósito de incrementar la eficiencia y aumentar las utilidades a partir de una adecuada administración de sus costos, sino localizando alternativas de mejoramiento de los niveles de satisfacción de los clientes.

Con lujosas excepciones, la gerencia colombiana no estaba reparada para enfrentar esta nueva caracterización del entorno. No obstante, y aunque suene dramático, el mensaje parece ser único: para mantenerse en el mercado es imprescindible que las empresas colombianas se vuelvan más competitivas, y para ello requieren de un reenfoque de la función gerencial tradicional.

Con simpleza absoluta, no ha faltado quien quiera enjuiciar el papel de las facultades de adminis-

tración, economía y similares por su aparente incapacidad para generar en sus egresados el conjunto de capacidades requeridas para operar dentro de estas nuevas realidades. La polémica es ingenua. Primero, porque en Colombia se han tenido Escuelas de Administración, no de gerencia. Segundo, dichas escuelas se han orientado a satisfacer las necesidades de los públicos objetivos, y al no ser históricamente la competitividad el problema de la empresa colombiana, mal lo habrían hecho las escuelas al orientar en ese sentido sus esfuerzos. Probablemente habrían sido enjuiciadas, inclusive, por los mismos empresarios quienes, en alguna medida, han dirigido la gestión académica en las instituciones de esta naturaleza.

Es necesario ubicarse en el momento para entender el significado y la dimensión de las acciones históricamente adoptadas y ello puede dar una visión absolutamente diferente en cualquier juicio de responsabilidad.

Ello no obsta para plantear algunos interrogantes: ¿Cuánto se habría ganado si en lugar de reenfoque los pênsumes de las carreras de administración quitándoles las orientaciones, metodologías y casos extranjeros con una mal entendida pretensión nacionalista, se hubiese mantenido su inicial visión internacional? ¿Cuánto se pudo avanzar respetando la metodología de casos, sacrificada en aras de un academismo preocupado sólo por un mal entendido discurso teórico con terrible alejamiento de la realidad de los negocios?

Pero no es hora de lamentaciones sino de correcciones y redireccionamientos. Si en su enfoque general las instituciones dedicadas a la preparación del personal directivo centraron su tarea en la formación de administradores, el imperativo moderno exige reorientar los esfuerzos hacia el desarrollo de las habilidades gerenciales. Las empresas deberán dedicar mejores presupuestos al desarrollo de estas habilidades en sus ejecutivos; el gobierno ha de incluir en sus planes estrategias para el fortalecimiento de la capacidad gerencial colombiana.

En el marco de las nuevas condiciones, la competitividad es la clave de la supervivencia empresarial, y por esa misma razón se constituye en la tarea gerencial por excelencia. Y mantenerse competitivo significa, simple y llanamente, la capacidad para generar utilidades a partir de una adecuada satisfacción de los clientes

que les permita a éstos mantener vigente su decisión de compra en favor de los productos de la organización. Este es el reto para el cual hay que empezar a preparar el talento gerencial colombiano.

2. CAPACITACION EMPRESARIAL, GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA

En su afán de generar empleo, Colombia necesita de empresarios, es decir, personas capaces de crear nuevas empresas.

Con excelentes elementos de juicio se ha pretendido demostrar como la habilidad empresaria es de naturaleza selectiva sólo disponible en personas excepcionales, constituyéndose entonces en una habilidad para estimular pero imposible de crear a través de los procesos educativos.

Otros enfoques la conciben como un potencial disponible en la mayoría de las personas y abogan por programas de capacitación y desarrollo que despierten dicha inquietud y se concrete en realidades de solución al problema de la generación de empleo. No es gratuito que el tema del empresarismo sea de "común" análisis en el ambiente académico, siendo múltiples las instituciones universitarias comprometidas en el diseño de programas orientados a la promoción del espíritu empresarial en sus núcleos objetivos.

Bien sea privilegio de unos pocos o cualidad generalmente repartida, se pueden identificar habilidades y características específicas del espíritu empresario: Sensibilidad, intuición, coraje, capacidad para asumir riesgos e inventiva, son algunas de ellas hacia las cuales deben tender los programas orientados en este sentido.

En su investigación sobre el tema, Rodrigo Mesa⁽³⁾ señala los rasgos de personalidad y características del creador de empresas:

- Ambición
- Industriosidad y laboriosidad
- Autoestima positiva
- Deseo de correr riesgo
- Optimismo
- Flexibilidad
- Organización
- Inconformidad

(3) Mesa, Rodrigo, Carlos Londoño. Gerencia y recursos humanos. Bogotá: Ed. Norma, 1991, p. 23.

Si en su enfoque general las instituciones dedicadas a la preparación del personal directivo centraron su tarea en la formación de administradores, el imperativo moderno exige reorientar los esfuerzos hacia el desarrollo de las habilidades gerenciales.

En una segunda instancia, y una vez constituida la empresa, tiende a cambiar el conjunto de requisitos exigidos a las personas responsables por su manejo. Interesa dimensionar la organización, proyectarla, volverla eficiente, planear su crecimiento equilibrado, buscar su máxima eficiencia y mantenerla en actitud de permanente satisfacción de las necesidades del cliente.

En este ambiente se torna relevante el papel de los **administradores**. Por definición, administrador es el funcionario responsable por el "logro" de los objetivos organizacionales buscando la mayor eficiencia en su obtención, lo cual se traduce en la optimización de los resultados para los dueños del capital.

De este administrador se espera un conocimiento especializado de las áreas funcionales de la empresa. Generalmente es un experto en mercadeo, finanzas o personal; está habilitado para aplicar la tecnología propia de su área; desarrolla la tarea buscando el máximo de estabilidad en la actuación organizacional; se preocupa por mantener eficiencia en la operación del negocio y traduce en planes de acción concretas, las directrices (estrategias y políticas) que emergen de los grupos de poder.

Con certeza, el lector ilustrado ya identificó las diversas categorías administrativas y sabrá cómo en la medida del ascenso en la escala jerárquica mayor, es la tendencia a confundir la dimensión administrativa con la dimensión gerencial.

En situaciones de estabilidad ambiental la gerencia posee una dimensión claramente administrativa. Su mayor preocupación consiste en asegurar una dinámica organizacional estable y eficiente. Y dependiendo de la coyuntura ambiental, se selecciona el tipo de gerente para la empresa. Por ejemplo, cuando la producción era lo impactante

y muy limitado el poder decisorio de los consumidores, era normal una gerencia en manos de un especialista en manufactura y producción; si lo relevante era la confrontación laboral, muy probablemente un especialista en recursos humanos asumía la conducción prioritaria de los asuntos organizacionales. En consecuencia, puede afirmarse que en presencia de un enfoque eminentemente administrativo para la conducción del negocio, los programas de capacitación deben resaltar el desarrollo de las habilidades funcionales requeridas por los especialistas acordes con las coyunturas y momentos específicos del devenir organizacional.

Es necesario enfatizar en tales programas, aspectos como son el desarrollo de habilidades de solución de problemas, liderazgo grupal, generación de la cultura de compromiso y adiestramiento en las técnicas de mejoramiento permanente de la eficiencia interna. Igualmente en programas de formación de esta naturaleza es de absoluta prioridad el reconocimiento de la nueva tecnología administrativa disponible: El TQC, la Reingeniería, el **Empowerment** ⁽⁴⁾ y el Justo a Tiempo, entre otras.

Los aportes de estas y otras tecnologías son incommensurables para el éxito de la función administrativa. Sí debería señalarse la necesidad de no confundirlas con tecnología y conocimiento gerencial, tema al cual se procede a hacer referencia, fundamentando las apreciaciones en una conocida aportación de Raúl Vélez, connotado experto colombiano en el tema de la gerencia y quien afirma: "empresa que no cambia al ritmo que cambia el cambio, será cambiada por el cambio y el resultado final será su... desaparición".

Sería redundante validar la anterior afirmación con experiencias obtenidas en la práctica. Se acude a ella con el único interés de demostrar la necesidad de reconceptualizar el trabajo de gerencia en virtud de la evolución del entorno hacia nuevas condiciones completamente alejadas de la estabilidad, certeza y tranquilidad, antaño características y con una función gerencial comprometedor de

(4) Palabra inglesa que significa: "autorizar a alguien a hacer algo". Se ha traducido como empoderamiento e incluye un conjunto de conceptos y técnicas destinadas a generar el autocompromiso de los colaboradores en las responsabilidades delegadas.

la supervivencia, de la empresa sino se adecúa a las nuevas realidades.

Lo complejo es descubrir cómo ninguna técnica de naturaleza estrictamente administrativa está suficientemente preparada para apoyar a los altos niveles gerenciales en el reto de responder a las demandas de un entorno cuya única característica es el cambio, la incertidumbre y la turbulencia.

En el afán de demostrar como la capacitación gerencial posee exigencias diferentes y retos particulares, se basa en la siguiente propuesta respecto al inventario de habilidades para la gerencia moderna.

3. IMPERATIVOS GERENCIALES ⁽⁵⁾

Para enfrentar las nuevas características y manifestaciones de la realidad colombiana y atender debidamente los compromisos de competitividad, la gerencia colombiana necesita prepararse para:

1. Impregnar su actuación con un enfoque proactivo.
2. Desarrollar habilidades para una permanente y sabia lectura del entorno en el cual se mueve su organización.
3. Desarrollar su capacidad conceptualizadora.
4. Disponer de una clara orientación hacia el recurso humano.
5. Trabajar dentro de un nuevo concepto de liderazgo y visión
6. Desarrollar las habilidades para administrar a distancia.
7. Promover la creatividad, el aprendizaje y la innovación.
8. Aprovechar las bondades de las nuevas tecnologías, especialmente las informáticas.

Cada uno de estos elementos asume el papel de **imperativo** ⁽⁶⁾ estratégico para el ejercicio refinado de la gerencia en las actuales circunstancias de la modernidad. Y en la medida en que se vuelvan

(5) Esta clasificación de imperativos gerenciales responde a una propuesta del célebre conferencista y asesor de empresas Jean Paul Sallenave y la cual expuso en uno de sus seminarios en el campo de la gerencia.

(6) Imperativo: Según el diccionario, imperioso, forzoso. En este caso significan condiciones de forzoso cumplimiento por los gerentes para el sano ejercicio de su tarea.

activo gerencial, se estará contribuyendo al mejor desempeño de la empresa y, en consecuencia, de la economía.

En este orden de ideas, un programa de capacitación gerencial debería propiciar el desarrollo de los conocimientos, técnicas, actitudes y valores que le permitan al gerente cumplir, en su actuación, con los requerimientos estipulados.

Es necesario enfatizar en tales programas, aspectos como son el desarrollo de habilidades de solución de problemas, liderazgo grupal, generación de la cultura de compromiso y adiestramiento en las técnicas de mejoramiento permanente de la eficiencia interna.

4. NECESIDAD DE UN ENFOQUE PROACTIVO

Como bien lo enuncian los expertos, los acontecimientos pueden suceder en dos formas: como van a suceder por generación espontánea, o como se pretende que sucedan.

Aplicado al fenómeno organizacional, la empresa evolucionará como resultado de su dinámica natural o será el producto de intenciones preconcebidas. En el primer caso, la tarea gerencial se limita al manejo de lo cotidiano y a resolver el problema diario conatural a la marcha de la empresa. En el segundo, el gerente se propone metas y orienta la acción para lograrlas.

Como ya se insinuó, el primer esquema se ajusta a entornos relativamente pasivos muy distanciados de los característicos de la edad moderna. ¿Cómo debe ser un gerente habilitado para responder a las demandas del segundo?

Lo primero es poseer capacidad para entender la organización como una totalidad y no como una simple sumatoria de entidades especializadas, para lo cual debe poseer dos conocimientos básicos: de teoría de organizaciones y de teoría de sistemas, de los cuales derivan dos habilidades fundamentales para el ejercicio de la tarea gerencial: la visión holística o integral de la empresa y la capacidad para analizar los fenómenos organi-

zacionales con un enfoque sistémico, a diferencia de la visión funcional-especializada que tradicionalmente ha guiado a los gerentes en su afán de conceptualizar la organización.

Pero disponer de una visión totalizante y capacidad para enfrentar sistémicamente los fenómenos no es objetivo en sí mismo. Se justifican en cuanto posibiliten el diseño de acciones para encajar la empresa con los retos de la competitividad y cuya consecuencia natural es el diseño de acertados rumbos estratégicos, los cuales suponen la pre-existencia una *actitud estratégica* en el gerente. Por ejemplo, muchas organizaciones han realizado voluminosas erogaciones en la preparación de su plan de desarrollo con escasos resultados prácticos, en virtud de la actitud simplificadora, funcional y especializada, característica de los responsables por el desarrollo y la implementación.

Varios autores definen la actitud estratégica como: una actitud de extroversión, cambio, anticipación, voluntarismo y... exactamente esa es la idea propuesta:

Extroversión implica salirse un poco de sí mismo y prestar atención al medio circundante.

Cambio significa aceptarlos y aprovecharlos.

anticipación implica leerlos con propósitos de comprensión y empleo.

voluntarismo significa intención de hacer suceder los eventos.

El interrogante sigue siendo el mismo: ¿está naturalmente dotada la gerencia de estas actitudes? Aun disponiendo de algunos buenos ejemplos, no es una actitud característica del empresario colombiano.

Una forma muy adecuada para el desarrollo de tal actitud la ofrecen los programas de capacitación gerencial fundamentados en técnicas que promueven el compartir ejemplos y experiencias en las cuales subyacen dichas actitudes y demuestran los múltiples beneficios por lograr.

Con relativa frecuencia se critica la bibliografía gerencial por señalar ilustraciones de ejemplos exitosos, con la ingenua discusión de responder a entornos y culturas diferentes a las nuestras. Dicho argumento se justifica en la intención de aplicar exactamente los esquemas de actuación propuestos en dichos casos. Pero sí la pretensión es resaltar la existencia de mentes aparentemente privilegiadas cuyos éxitos realmente se explican

por su tesón en desarrollar la actitud a la cual se ha venido haciendo referencia, estaríamos en presencia de un excelente mecanismo de sensibilización y crecimiento para aquellos interesados en su futuro desarrollo.

En alguna medida, el anterior comentario se refiere a la necesidad de logro. Y en este sentido nos gustaría afirmar la existencia de reconocidas investigaciones ⁽⁷⁾ en las cuales el éxito gerencial se vincula con la posesión predominante de dicha necesidad.

En esos, y similares estímulos debe hacer énfasis la capacitación gerencial.

5. ENFOQUE CENTRADO EN EL ENTORNO

El cambio se manifiesta en todas las expresiones de la vida empresaria, encontrando preferencialmente su origen en el exterior más que en el interior de las mismas. Cambian las circunstancias económicas, políticas, sociales, culturales y de todo orden; en consecuencia, la responsabilidad gerencial trasciende la simple administración de los recursos hacia un estadio que exige adaptarlos a las nuevas circunstancias; para ello, el proceso se inicia en la adopción de la actitud que permita tomar conciencia del mismo y facilite su interpretación y proyección según los intereses vigentes. Expresado en otros términos, es imperativa una permanente sensibilidad hacia el entorno. Con sobrados argumentos se afirma que, por definición, el gerente es un actor de entorno.

En un reciente artículo ⁽⁸⁾ los autores identifican los siguientes cambios competitivos para el próximo milenio:

1. La desregulación en todos los sectores industriales acompañada de los correspondientes procesos de privatización de las infraestructuras industriales críticas.

(7) Son célebres los trabajos de investigación de Mc'lelland, uno de los más autorizados exponentes de las teorizaciones disponibles alrededor de las necesidades de logro, poder y afiliación.

(8) Prahalad, K.C. y G. Hamel. Strategy as a field of study: ¿Why search for a new paradigm?“, Strategic Management Journal, Vol. 15, special issue 1994, p. 5-16.

2. Cambios estructurales especialmente consecuencia de los avances y desarrollos tecnológicos.
3. Exceso de capacidad en las industrias.
4. Fusiones y adquisiciones.
5. Interés y protección del medio ambiente.
6. Abolición de las prácticas proteccionistas.
7. Cambios en las expectativas de los consumidores.
8. Discontinuidades tecnológicas.
9. Surgimiento de los acuerdos y bloques comerciales.
10. Competencia global.

En este orden de ideas, la capacitación gerencial debería asegurar una permanente actualización en temas relacionados con la dinámica del entorno como son los de economía, psicología, política, relaciones de poder entre las comunidades y estados, avances tecnológicos y otros varios de forzosa inclusión. Muchas organizaciones, inclusive, están apoyando la tarea gerencial con especialistas en lectura de los factores del medio ambiente críticos para la empresa.

Sin embargo, puede ser insuficiente la sensibilización acotada. La idea es traducirla en posibilidades y alternativas, razón de ser de la tecnología de la planeación estratégica, con todas las posibilidades que brinda para acercarse a una prudente lectura del entorno convirtiéndolo en una completa relación de amenazas y oportunidades. En la práctica es el común análisis DOFA, uno de cuyos propósitos, no el único, es lograr esa clarificación del entorno que despeja el panorama para la formulación de alternativas de selección.

Como instrumento en el proceso de capacitación gerencial, la herramienta de la planeación estratégica posee el atributo y valor de orientar en la lectura cuidadosa de tales variables en el interés de diseñar la respuesta óptima; por ello, se aprecia saludable incorporar el tema como otro elemento del programa de formación gerencial. Es de anotar sin embargo, que expuesto en esta forma se ve simple; por definición la planeación estratégica sirve para formular **estrategias**, es decir, resultados

que en el corto, mediano y largo plazo posibiliten el desarrollo del sistema organizacional.

La planeación estratégica también revela entonces la naturaleza eminentemente **estratégica** de la función gerencial, lo cual se interpreta como el reto de formular cursos de acción superiores a los de la competencia buscando obtener el favor de los consumidores.

Debería observarse como en la definición del conjunto estratégico de la firma, la herramienta denominada planeación estratégica no es exclusiva. Otras alternativas se relacionan con la identificación de los factores claves de éxito ⁽⁹⁾ o con la propuesta metodológica de Michael Porter ⁽¹⁰⁾. Inclusive, en su intención de evaluar las bondades de la planeación tradicional, el BCG propone el enfoque de la "competencia basada en el tiempo", en el cual subyace otra metodología para la definición estratégica ⁽¹¹⁾.

Como acotación final, en su esencia cada uno de los anteriores instrumentos propende por promover y estimular la creatividad y la innovación, habilidades que también deben favorecerse en un programa de desarrollo gerencial.

6. ALTO DESARROLLO DE LA HABILIDAD CONCEPTUAL

El común de la gente muestra confusión en su comprensión de la tarea gerencial. Con extraordinaria facilidad cualquier colaborador de base la describe afirmando que "se la pasando perdiendo tiempo en el teléfono". Tal es su percepción! Pareciera importante indagar en el por qué.

Se debería recordar que la esencia de la actividad administrativa es la toma de decisiones cuyo insumo básico es un intangible: la información, el cual, debidamente procesada, soporta el ejercicio

(9) Ver a Kenich Ohmae en su libro "la mente del estratega". México: Ed McGraw Hill, 1985.

(10) Ver a Porter, Michael, "La ventaja competitiva de las Naciones", Buenos Aires: Vergara Ediciones, 1991.

(11) Stalk, George Jr. y Thomas M. Hout (1990) "Competing against Time: How time bases competition is reshaping global markets. New York: 1990.

de la función gerencial para adoptar los que en "**su concepto**" se constituyen en las mejores decisiones y cursos de acción.

Tal habilidad conceptualizadora se traduce en la capacidad para elaborar y relacionar ideas en forma coherente, lógica y creativa; para diagnosticar posibilidades donde el común de las personas sólo ve obscuridad y caos; para descubrir regularidades en situaciones aparentemente confusas; para pensar en forma diferente pero aterrizada a la realidad; para obtener conclusiones y derivar acciones cuyos buenos resultados comúnmente se atribuyen a la buena suerte; para manejar con sobriedad y destreza las posibilidades de la abstracción.

Común a las habilidades humanas, es necesario aceptar la existencia de personas natural y especialmente dotadas de esta habilidad, pero no significa una posesión exclusiva y limitada; es un potencial universalmente disponible y como tal, susceptible de desarrollarse a través de la práctica, el estudio y otras modalidades de ejercicio. En las condiciones modernas, ¿quién osa negar la íntima relación entre éxito gerencial y formación profesional especializada?

No siendo el único argumento, lo anterior señala el por qué de la necesidad de una permanente rutina de estudio y lectura. Quien pierde tales hábitos no sólo rutiniza su mente sino que trabaja con conceptos superados por la modernidad y torna su tarea una repetición incesante de experiencias similares. No sin justificación se dice que no es lo mismo 20 años de experiencia que una experiencia repetida durante 20 años.

Son inconmensurables las bondades de los programas de formación avanzada a los cuales acostumbran enviar sus ejecutivos las empresas exitosas; en ellos, los asistentes tienen la oportunidad de confrontar sus enfoques; enriquecer sus percepciones; intercambiar ideas y, en general, como también lo dice el adagio popular, "gastar el cerebro".

Saber pensar es un atributo de la gerencia de calidad, susceptible de desarrollo a través de programas de capacitación. Inclusive, en la práctica, cualquier profesional capta rápidamente que los conocimientos aprendidos en los claustros se toman rápidamente obsoletos, para descubrir como el resultado esencial de todo su esfuerzo se

concreta fundamentalmente en el desarrollo de la capacidad para analizar y resolver problemas y mantenerse en una actitud de permanente actualización y aprendizaje. En alguna medida, como se ha querido demostrar, para mantenerse al día en términos de su habilidad conceptualizadora.

¿Quién osa negar la íntima relación entre éxito gerencial y formación profesional especializada? lo anterior señala el por qué de la necesidad de una permanente rutina de estudio y lectura. Quien pierde tales hábitos no sólo rutiniza su mente sino que trabaja con conceptos superados por la modernidad y torna su tarea una repetición incesante de experiencias similares. No es lo mismo 20 años de experiencia que una experiencia repetida durante 20 años.

7. ACTITUD POSITIVA HACIA EL HOMBRE

Los empresarios y, en general, los administradores están saturados de la "poesía" actual alrededor de los objetivos y tareas de las áreas humanas de las empresas; a su vez los trabajadores han adoptado posiciones defensivas ante las promesas y escasas realidades prácticas. Afortunadamente se insinúan señales de cambio.

Al resentir los efectos de una base humana desmotivada y poco comprometida con las metas organizacionales, los empresarios se han vuelto especialmente alertas ante evidencias prácticas que relacionan positivamente desempeño exitoso y compromiso con la gente; los trabajadores al evaluar las consecuencias de posturas intencionalmente contrarias a la empresa, empiezan a descubrir en la cooperación y unidad de acción, alternativas ilimitadas de desarrollo personal y laboral.

Ricardo Semler ⁽¹²⁾, en el Brasil, le está enseñando a la comunidad empresarial la posibilidad de volver realidades las utopías cuando se gestiona con una percepción realista de la naturaleza humana y se concibe la tarea directiva como un permanente estímulo a las potencialidades también ilimitadas del hombre; la familia Osorio, Pedro y Gloria ⁽¹³⁾, ha dado luz a la gerencia colombiana respecto a las posibilidades de obtener resultados similares cuando se conduce a la gente dentro de una positiva óptica humana.

Es innegable cómo el marco de condiciones culturales establece diferencias entre un trabajador colombiano y un trabajador japonés; pero no significa que en esencia sean diferentes al común de las personas que resisten al ver atropellada su dignidad, o magnifican cuando se estimula lo grandioso y trascendental de su potencial.

Una anécdota de frecuente repetición en disertaciones académicas referida a la zona bananera de Urabá ⁽¹⁴⁾ es encontrar en tan martirizada región empresas (explotaciones agrícolas) en las cuales los dueños y administradores se desplazan libremente por su propiedad con un claro irrespeto por la generalizada inseguridad predominante; lo interesante es analizar sus prácticas y políticas de gestión de recursos humanos para descubrir un ajustado acople con los modelos empleados por las empresas de reconocido éxito a escala nacional e internacional.

Pero es necesario enfatizar: no es asunto de palabrería insulsa, o, como se sostiene actual-

(12) Semler, Ricardo "Contra la Corriente".

(13) Tomado de la entrevista que Darío Arismendy, director de Noticias de Caracol, le realizó a Pedro Osorio, gerente propietario de la Reconstructora Comercial, exitosa empresa colombiana del sector metal mecánico recientemente laureada con el Premio Nacional de Calidad. Caso publicado en la Revista Eafit No. 94, 1994, pp. 43-53.

(14) Esta anécdota corresponde a las experiencias vividas por el autor en desarrollo de una investigación propiciada por el gremio bananero para diseñar un modelo de gerencia para las organizaciones del sector bananero de Urabá, territorio reconocido por los conflictos laborales que históricamente la han caracterizado y donde existe una importante fuente de generación de empleo agrícola, año de 1993.

mente, de "poesía". Es materia de una actitud plenamente comprometida con el hombre como objeto y sujeto último del ente organizacional. Ningún mejor ejemplo de lo que se pretende afirmar cuando se reclama la necesidad de una clara orientación hacia el recurso humano, que la postura teórica y práctica adoptada por Alberto Merlano en Ecopetrol ⁽¹⁵⁾ con su concepto de una administración centrada en el hombre ⁽¹⁶⁾.

No sin sorpresa se observa como académicos de reconocida trayectoria tildan de anticuado el empleo del lenguaje tradicionalmente utilizado para referirse a la administración de los recursos humanos, empezando por el término que se acaba de utilizar: "Recursos", experimentando gran satisfacción al remplazar la terminología antigua por una nueva jerga, no siempre de comprensión accesible al empleado común. Bienvenidas tales modificaciones sí sirven para apuntalar un mejor logro de los proyectos humanos de la empresa; no obstante, son cambios que rara vez logran alterar la dinámica humana de la organización en cuanto no proyectan el ascenso de la actitud referida. Y en aras de una sabiduría de forma más que de fondo, estos académicos se van lanza en ristre contra todo el conocimiento tradicional, simplemente por no acceder a la terminología por ellos aceptadas. Como se puede predicar sobre el hombre cuando en el "científico predomina esta aparente petulancia en su actitud y conocimientos".

8. UNA NUEVA VERSION DEL LIDERAZGO

Esta forma renovada de pensar sobre el hombre en su dimensión socio organizacional está transformando las estructuras tradicionales y clamando por modelos genéricamente llamados planos, descentralizados, aplanados, flexibles, adhocráticos, etc.

(15) Ecopetrol, Empresa Colombiana de petróleos, es la empresa del Estado responsable por la implemetación de la política del gobierno nacional para la exploración, explotación y comercialización este recurso natural.

(16) Alberto Merlano es el gerente administrativo de Ecopetrol y su tarea ha sido objeto de análisis y reconocimiento por parte de la comunidad, lo que motivó a que Darío Arismendy, director de noticias de uno de los medios de información con mayor sintonía a escala nacional le haya dedicado una sesión especial.

Saber pensar es un atributo de la gerencia de calidad, susceptible de desarrollo a través de programas de capacitación.

En su esencia, estos enfoques modernos se constituyen en la aceptación tácita de las limitaciones de las propuestas estructurales históricas en cuanto coartan la iniciativa y reflejan una dimensión eminentemente mecánica del hombre. Pocos empresarios colombianos desconocen las tristes consecuencias de este esquema organizacional. Sin embargo, también son desafortunadamente múltiples los ejemplos de empresas que han "aplanado" sus estructuras sin el correspondiente cambio en la actitud hacia el personal. Una estructura plana a cargo de un directivo con mentalidad burocrática puede generar mayor desgüeño en la operación total del sistema.

Organizaciones interesadas en adecuarse a los nuevos modelos estructurales deben entender la importancia y necesidad de jefes que soporten sus tareas, no en el mero ejercicio del atributo organizacional de la autoridad, sino dotados de los conocimientos, características personales, actitudes de mando, habilidades de comunicación, capacidad de trabajo en grupo y otras, que en su conjunto, configuran la nueva versión del estilo del liderazgo.

Las limitaciones de un ensayo no permiten la extensión pero confiamos en el sentido común del lector para entender como la tradicional figura del "super hombre" mitificada por occidente en su versión del éxito empresarial, está siendo revaluado por un perfil más humano, y en el cual confluyen variables tradicionalmente criticadas por el racionalismo dominante, como son la intuición, la experiencia y el sentido común.

Coherentes con lo anterior, debe exaltarse el perfil típico de la mayoría de los actuales programas de desarrollo gerencial orientados a sensibilizar la dimensión humana de los gerentes ⁽¹⁷⁾. Desarrollar emotividad ante la acción social; aprender a liderar

(17) Este comentario se fundamenta básicamente en la experiencia del autor, a quien le ha correspondido actuar como capacitador en un número importante de empresas privadas y públicas en Colombia.

grupos; generar empatía para entender y gestionar la dinámica humana; trascender a la comprensión de las motivaciones primarias a las culminantes de la conducta del hombre; promover destrezas en el manejo y solución de conflictos y aprender a resolverlos dentro de una óptica de mejoramiento mutuo; dimensionar la espiritualidad del hombre y actuar en consonancia; promover desarrollar capacidades para manejar las normales tensiones y stress de la vida laboral; señalar directrices que consoliden la cultura de respeto, libertad y dignidad propia de la naturaleza humana, etc, son todas habilidades que refuerzan el ejercicio de la función gerencial.

La gerencia moderna busca luces en las fuentes de la espiritualidad; son comunes en otros países, pero empiezan a surgir en Colombia seminarios especialmente dirigidos a la gerencia bajo la coordinación de maestros, yogas, etc. Adquirió relevancia el problema de la ética y la moral en un entorno caracterizado por la violación de las más elementales normas del respeto. La gerencia ha descubierto que tiene un papel muy importante por jugar y sabe que ese rol empieza por el propio comportamiento respeto a sus valores y creencias; el hombre está redescubriendo a Cristo, aunque frecuentemente busca maquillarlo en expresiones esotéricas. Ya se cuentan anécdotas de gerentes que acuden a astrólogos y quirománticos en su búsqueda de interpretar el futuro. Parece exageración, pero los gerentes están redescubriendo lo que bien podría llamarse el texto administrativo por excelencia: La Biblia.

9. DESARROLLAR HABILIDADES PARA ADMINISTRAR A DISTANCIA

Intimamente relacionado con el numeral anterior, es importante llamar la atención sobre aquel aspecto de la función que indica que administrar no es hacer ejecutar las actividades sino orientar a la gente adiestrada para actuar en consonancia.

Son frecuentes los casos de gerentes ufanos del compromiso y esfuerzo que dedican a la tarea incluyendo en su anecdotario el tiempo transcurrido sin disfrutar de vacaciones o las largas jornadas diarias ausentes de sus más caros afectos familiares; y nadie pretende subvaluar el precio de la dedicación; pero no siempre se constituye en medida del talento gerencial y a veces, por lo contrario, lo niega cuando se observan subalternos desocupados usufructuando los beneficios de la

trampa conocida como "delegación ascendente", en virtud de la cual maliciosamente acuden al jefe, en la certeza de que éste, en su inseguridad, se apersonará del problema liberándolo de la responsabilidad.

La teoría administrativa es la teoría de la conducción de las personas como miembros de la organización; y cuando se sabe y aplica correctamente, la empresa debe operar correctamente contando inclusive con la lejanía del director. Si se dispone de una adecuada definición de funciones, con perfiles y personas ajustadas a las demandas de los cargos; motivadas suficientemente con acertados sistemas de control, etc, es altamente probable la coincidencia entre los resultados y las expectativas; por lo contrario, cuando no se conocen y aplican los principios básicos de la administración, sólo una permanente vigilancia y contacto físico con los desempeños aseguran su coherencia con las metas trazadas, desestimando el ejercicio de la responsabilidad propiamente gerencial.

Esperamos que el lector halla captado la trascendencia que debe concederse al correcto diseño de la estructura organizacional como antecedente a la calidad del desempeño gerencial.

10. PROMOVER LA CREATIVIDAD, EL APRENDIZAJE Y LA INNOVACION

Como se expresó previamente, las estructuras tradicionales basadas en el predominio de la jerarquía, inflexibilidad, formalismo y estandarización inhibieron las capacidades creativas, de desarrollo y aprendizaje connatural al hombre. Esto lo entendieron fácilmente los japoneses quienes estructuraron un sistema organizacional y administrativo que reconociendo esas cualidades humanas, buscó ponerlas al servicio de la organización. Los grupos de mejoramiento, los círculos de calidad, los programas de sugerencias y participación, entre otras, son todas manifestaciones de un modelo que pretende equilibrar positivamente el desarrollo de las partes involucradas para desvirtuar la realidad del "natural conflicto organizacional" sobre el cual se construyó buena parte de la tarea gerencial occidental.

Cuestionado sobre las claves del éxito, un ejecutivo japonés cuestiona la solidez de la innovación y predica el del mejoramiento entendido "como un standard al cual se ajusta todo el grupo y en cuya

formulación participó; un mejoramiento resultado de la experiencia, participación, creatividad y espíritu de cambio que permite elevar el standard y al cual todos se van aproximando nuevamente para repetir incesantemente el proceso". Es evidente en consecuencia como el gran éxito japonés es la consecuencia de pequeños, pero articulados esfuerzos de mejoramiento grupal.

Toda este nuevo enfoque administrativo se transmitió a occidente con el nombre genérico de calidad total, cuya comprensión y explicación desborda ampliamente la intencionalidad de este ensayo pero que autoriza para elevar la conclusión: no se concibe en la época moderna una organización aislada de los preceptos de la calidad total; para nuestros intereses, se propone como el modelo por excelencia para estimular los rasgos de naturaleza humana a los cuales se hacía referencia previa.

11. APROVECHAR LAS BONDADES DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS

Pocos desconocen el papel estratégico asumido por la tecnología en el desempeño competitivo; una innovación tecnológica puede significar nuevas posibilidades en la administración de los costos y política de precios colocando a los competidores en evidente desventaja. El problema, no obstante, no es sólo de desarrollo a través de la investigación, sino de transferencia y negociación, para lo cual están débilmente preparados la mayoría de los cuadros gerenciales colombianos, al ser otra dimensión relativamente nueva, producto de las recientes propuestas aperturistas de la economía.

El problema tecnológico en sus amplias expresiones y el problema particular de la sistematización computarizada de la información gerencial son otros temas a incluir en el amplio campo de la capacitación gerencial.

No es gratuito entonces el acentuado énfasis que los programas de formación avanzada le conceden a esta variable que a su vez, señala la importancia

de incluir el tema en cualquier propuesta de capacitación gerencial.

El amplio espectro del saber tecnológico incluye uno al cual debe prestarse particular atención como es la sistematización de los procesos informáticos de la empresa; expresado en su concepción más simple, si la información es la materia prima de las decisiones y esta es la esencia de la función administrativa-gerencial, es absolutamente imperativo aprovechar las bondades de la sistematización de los procesos informáticos empleando los nuevos desarrollos tecnológicos en el campo de la computación.

Alguien podría afirmar que al ser tan especializado, este es un campo de acción y conocimiento exclusivo para los ingenieros de sistemas, por ejemplo; nada más alejado de la verdad; el proceso de la sistematización es una actividad interdisciplinaria en la cual concurren el conocimiento técnico especializado y el saber administrativo para lograr diseños ajustados a los requerimientos del cliente; por no hacerlo así, los gerentes se sienten engañados con costosas erogaciones inútiles, y los ingenieros con el sentimiento de frustración al no ver culminada con éxito su tarea.

En resumen, el problema tecnológico en sus amplias expresiones y el problema particular de la sistematización computarizada de la información gerencial son otros temas a incluir en el amplio campo de la capacitación gerencial.

CONCLUSIONES

Es necesario terminar esta reflexión sobre la capacitación gerencial elaborando algunas apreciaciones sobre el sujeto de la misma: el capacitador, quien, como lo indica el nombre, es una persona dotada de especiales conocimientos sobre un tema de interés para la organización, y se supone, posee las dotes para transmitirlo y lograr que los participantes acojan su conocimiento y lo interioricen como parte de su acervo intelectual. Y es posible identificar en el medio colombiano capacitadores de gran renombre, no sólo por la calidad de sus conocimientos, sino por el empleo de enfoques metodológicos sorprendentes, amenos y fáciles, con lo cual logran captar fácilmente la atención de sus auditorios y orientarlos al logro de sus metas de aprendizaje. Pero valga la pena la aclaración: la amenidad no es sinónimo de calidad. Quienes hemos asistido a publicitadas conferencias

de renombrados capacitadores con fama que desborda los límites nacionales, hemos encontrado un espacio en el cual predomina la anécdota, el chiste, el comentario informal y la búsqueda de un sentimentalismo novelesco como instrumento de captación de la atención del oyente. Pero al cernir lo tratado en el tamiz de la calidad del contenido, es poco lo que queda. Sin embargo, la gente experimenta sentimiento de satisfacción, razón por la cual, confundidos los empresarios, se ven forzados a reevaluar su concepto de la capacitación y promover este tipo de conferencia como respuesta a la necesidad sentida de la misma.

También puede darse el caso contrario; una persona de excepcionales conocimientos pero disminuido en su potencial para transmitir. Al ser lenta su disertación, desmotiva al oyente, generando pesadez y frustración en el proceso.

En cualquiera de los dos casos estaremos en presencia de un capacitador, persona que bien, o mal, ejerce la función capacitadora, más no la de administradora de la capacitación.

Al no ser esa la intención de este ensayo, no se profundiza en el conjunto de habilidades que tradicionalmente caracterizan al buen capacitador, pero debería ser tema de profunda reflexión para aquellos inmersos en esta tarea.

BIBLIOGRAFIA

- Badaracco, Joseph L. El liderazgo y la lucha por la integridad. Bogotá: Ed. Norma. 1994.
- Bower, Joseph. L. Oficio y arte de gerencia. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 1995. 2V.
- Gómez, Ceja. Planeación y organización de empresas. México: Mc Graw Hill. 1994.
- Harmermesh, Richard. G. Planeación estratégica. México: Limusa. 1992.
- Heller, Robert. Gerencia moderna. México: Ediciones Machi. 1991.
- Herman, Roger. E. Conserve su personal competente. Bogotá: Mc Graw Hill. 1993.
- McCarthy, John J. Por qué fracasan los gerentes. México: Ed. Diana. 1982.
- McGregor Douglas. El lado humano de las organizaciones. Ed. especial. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Mikos, Thomas. Planeación interactiva. México: Ed. Limusa. 1993.
- Morales, Enrique. La gerencia del futuro. 1990.
- Peters, Tom. Liberation Management. Colección revista Negocios. Buenos Aires: Ed. Atlántida. 1992.
- Radzick, Adam. 70 Respuestas claves para todos los gerentes. México: Ed. Mc Graw Hill. 1994.
- Reddin, W.J. Efectividad gerencial. 4ed. México: Diana. 1980.
- Sáenz, R. Eduardo. La ofensiva empresarial. Bogotá: Tercer Mundo Editores. Uniandes. 1992.
- Sallenave, Jean Paul. La gerencia integral. Bogotá: Norma. 1994.
- _____. La teoría L.T.M. Bogotá: Editores. 1995.
- Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Barcelona: Garmica. 1992.
- Thorne, Paul. El Nuevo Gerente Integral. Bogotá: Mc Graw Hill. 1993.
- Waterman, Robert H. Cómo mantener la excelencia. Bogotá: Norma. 1988.
- YIP, George S. Globalización. Bogotá: Norma. 1993.