

COMO PREPARAR MEJORES GERENTES PARA UNA EPOCA INCIERTA. LA INTERRUPCION DE LA SIMETRIA EN EL DESARROLLO GERENCIAL

*Robert K. Muller**

Nuestro tema "Cómo preparar mejores gerentes para una década incierta" debería ser visto desde una perspectiva funcional, como un proceso, o como un sistema. Históricamente, el desarrollo gerencial ha insistido sobre los dos primeros puntos de vista, el funcional y un proceso de orientaciones. Tal énfasis ha provisto un modelo viable cuando nuestros conceptos gerenciales, inquietudes y principios estaban enfocados sobre condiciones relativamente estáticas y fijas. De todas formas, la simetría de la evolución pasada de las tendencias en la práctica gerencial ha sido interrumpida. En gran parte, esto es por la incertidumbre que enfrentamos ahora y en la década venidera.

1. Inestabilidad incipiente

La situación se presenta como inestabilidad incipiente. Esto es, dentro del género de lo que el cybernetista W. Ross Ashby llama una "Ley natural. . . la ley de la variedad requerida". Esto simplemente quiere decir que el control puede ser obtenido solamente si la variedad del contralor es por lo menos tan grande como la situación a ser controlada. Aquellos de nosotros encargados con el desarrollo de gerentes para los ochenta estamos situados en el rol de contralores. El desafío ante

* Robert K. Muller, Presidente del Directorio Arthur D. Little, Inc., Cambridge, M. A. USA.

nosotros es si es que nosotros tenemos variedad adecuada para enfrentar apropiadamente este desafío.

La variedad de programas convencionales para el desarrollo gerencial no se mantienen al corriente con las incertidumbres, variaciones y complejidades del contexto en el cual debemos ahora nosotros administrar. Necesitamos ambos un control y un sistema que alerte a la gerencia sobre cualquier evidencia de inestabilidad incipiente en las condiciones, las cuales, de acuerdo a experiencias pasadas se supone que deben mostrar equilibrio.

Los enfoques tradicionales funcionales o de proceso no son suficientes ahora para desarrollar gerentes listos para enfrentar la inestabilidad incipiente y la incertidumbre. Un sistema de perspectivas de cualquier forma ayuda pero aún no es bien entendido o ampliamente empleado por practicantes de la gerencia.

Formando gerentes para el servicio en varias partes turbulentas del mundo es como jugar béisbol chino. El béisbol chino es jugado casi exactamente como el béisbol americano.

Esta versión oriental usa los mismo jugadores, el mismo campo, los mismos bates y pelotas, el mismo sistema de llevar el puntaje, etc. El bateador se para en la caja de batear, como de costumbre. El lanza de forma normal y envía la pelota hacia la caja del bateador. Ahí hay una y sólo una diferencia. . . después que la pelota deja la mano del lanzador, tan pronto como la pelota está en el aire cualquiera puede mover cualquiera de las bases a cualquier lado¹. . .

El resultado es que el juego cambia continuamente. Incertidumbre, alguna confusión y algunos errores ocurren sobre el campo de juego. La analogía en el campo de gerencia (y particularmente en el desarrollo gerencial) es que desconcertantes cambios en el medio ambiente, competitivos, políticos, económicos, sociales, culturales, militares y tecnológicos están ocurriendo frecuentemente en el juego gerencial. La simetría de anteriores situaciones de un equilibrio relativo se está disipando. Programas tradicionales de desarrollo gerencial ya no son suficientes hoy en día para preparar gerentes para llevar a cabo sus funciones en forma eficiente.

Esta incipiente inestabilidad puede molestar la calma psicológica de los gerentes. Se necesita un sistema que no solo alivie esta preocupación

sino que también provea un proceso de alerta al fenómeno que quebrante la calma y luego tome en consideración la reacción gerencial. El modelo gerencial debería incluirlos a ambos: la respuesta y la calidad de la respuesta. Estos son interdependientes y deben ambos tener un éxito conjunto en suprimir la inestabilidad dentro de un apropiado espacio de tiempo.

La inestabilidad y velocidad del cambio pueden llegar a ser tan severos que creen disfunciones al proceso gerencial si este está atado a una política pasada de entendimiento. Un ejemplo es el exceso de énfasis impuesto por el gobierno por buscar acciones afirmativas hasta el punto de bloquear la productividad en países industrializados. Esto puede ocurrir si el Estado y la competencia de los recursos humanos en la industria no están a la altura de las necesidades de talento gerencial especializado. La dependencia total en talentos locales del mercado debido al excesivo nacionalismo en una región en desarrollo puede ocasionar resultados adversos. Esto puede ocurrir si la práctica del desarrollo gerencial y los recursos son insuficientes para satisfacer las necesidades industriales y sociales.

La consideración de la necesidad para la calma gerencial ante el desafío de la inestabilidad incipiente requiere nuevos entendimientos y habilidades que deberán ser desarrolladas y aprendidas. Este aprendizaje como el extraño arte del béisbol chino, son ajenos al tipo de administración científica, lógica racional, secuencial, y cuantitativa en la cual muchos de nosotros estamos formados.

Sistemas de límite cerrado, variables definidas en forma relativamente claras y consistencia han sido características típicas en la mayoría de los negocios en épocas pasadas durante el fenomenal período de crecimiento. La incipiente inestabilidad requiere más que un foco sobre la productividad, eficiencia, logística y competencia técnica a través de innovaciones.

En el futuro tendremos que aprender a aplicar mejor el lado correcto de nuestros cerebros para obtener la creatividad y aspectos subjetivos de la práctica gerencial. Esto deberá proveer la variedad requerida de habilidades para estar en el control gerencial. Las facultades perceptivas, intuitivas, simultáneas y cualitativas de nuestro proceso de pensar son tan vitales en la continuidad del desarrollo gerencial como lo son en la fase de investigación funcional de nuestro trabajo.

2. La flecha de la incertidumbre

El concepto de la incertidumbre en el desarrollo gerencial es un elemento de un espectro más amplio del riesgo gerencial. Si un gerente entiende lo que otros esperan de sus funciones cambiantes, el gerente estará libre del problema de la ambigüedad en sus funciones. En tal estado sin embargo él bien podría tener un conflicto de funciones. Esto puede ocurrir cuando las expectativas de sus funciones choquen con algún otro o con sus expectativas personales.

Hace más de un cuarto de siglo en la Universidad de Londres, el filósofo Karl R. Popper introdujo LA FLECHA DEL TIEMPO noción para procesos clásicos irreversibles relacionados con un incremento en entropía (desorden) en un sistema cerrado.

La "flecha de la incertidumbre" caracteriza el resultado lineal convencional de un programa de desarrollo gerencial dada una selección de condiciones iniciales al empezar el trabajo. Procesos clásicos del desarrollo de recursos humanos están enfrentando ahora una discontinuidad con la interrupción en la simetría de resultados esperados.

Para explicar, existen distinciones importantes entre certidumbre, riesgo e incertidumbre dentro de un programa de desarrollo gerencial estratégicamente orientado. Riesgos donde las probabilidades de eventos o causas son conocidas, es un caso especial de incertidumbre. Tales relaciones comprenden relaciones de causa y efecto. El conjunto de variables sujetas a riesgos con los cuales debe tratar un gerente podrían ser vistos como una continuidad desde el completo determinismo en un extremo hacia una situación completamente desconocida al otro extremo. Una flecha de incertidumbre corre a través de este espectro de niveles de conocimiento el cual puede ser ordenado como sigue:

NIVEL DE CONOCIMIENTO

CARACTERÍSTICAS

Situaciones conocidas

No existe incertidumbre. No existen variables desconocidas. Todos los elementos están identificados y considerados estáticos y son comprendidos en la condición existente. Este es un nivel fácil con el cual tratar.

Ciertas situaciones	<p>Formando gerentes para un mercado controlado por el Gobierno, una oligarquía monopolio o cartel podrían ser un ejemplo.</p>
Riesgos probables	<p>La situación y perspectivas actualmente están consideradas fijas, relativamente estáticas, establecidas y libres de duda.</p> <p>Condiciones de negocios pasados han sido más o menos caracterizados por este estado fijo y constante. Sectores industriales maduros establecidos en naciones políticamente estables con tasas de crecimiento sostenidas y sin nuevas tecnologías son ejemplos.</p>
Incertidumbre	<p>Las consecuencias son medibles ya que se espera que ocurran dentro de los conocidos niveles de la ciencia gerencial; son especialmente útiles en este nivel. Condiciones normales en el negocio (pasados) en sectores establecidos de la economía son generalmente dirigidos a través de la administración por el riesgo probabilístico. Nuestra formación pasada de gerentes se ha desarrollado dentro de este contexto.</p> <p>Falta de seguridad sobre consecuencias de una decisión. La cuantificación de las alternativas se torna imposible, en algunos casos, indeterminable. Situaciones en un estado de flujo y circulación. Operaciones en países inestables políticamente o donde la tecnología está cambiando rápidamente son ejemplos donde el enfoque de sistemas puede ser útil. Ideas perceptivas intuitivas, simultáneas y cualitativas se requieren de un gerente accionando en este nivel de incertidumbre.</p>
Ignorancia	<p>Falta de conocimiento de las variables en juego, ya sean presentes, futuras o ambas . . . o aún saber si realmente existen (algún determinista como Einstein diría que ningún desconocimiento puede prevalecer teniendo el tiempo suficiente, y los recur-</p>

Los humanos para buscar una solución. prácticamente, sin embargo, habrá siempre alguna "ignorancia necesaria" en asuntos gerenciales.

El papel de un gerente requiere que muchas veces él tome decisiones a este nivel a pesar del alto grado de incertidumbre.

Este nivel puede ser ejemplificado por una situación donde, sin una adecuada preparación, una compañía diversifique dentro de un sector de negocios sin experiencia o entendimiento del criterio para el éxito.

Es difícil la formación de gerentes para desenvolverse en una situación donde prevalece la ignorancia.

La respuesta a esto en una evaluación estratégica y crítica reside antes de tomar una decisión.

UNKS - UNKS (Desc - Descs)

Esta es una abreviación en lenguaje informal.

Por UNK-UNKS (Desc-Descs), nosotros queremos decir desconocimientos que son desconocidos. . . Ni siquiera sospechados. Un programa de formación gerencial debería reconocer estas posibilidades estratégicas aún si el control es imposible.

Se requiere una actitud de alerta.

De modo que cuando nosotros miramos hacia el mundo incierto de los 1980's, nos damos cuenta que dirigiremos nuestras corporaciones dentro de un mundo donde solamente entendemos una porción muy pequeña de riesgos y vicisitudes para ser enfrentados dado nuestro presente estado de conocimiento actual.

Nuestros programas de formación gerencial necesitan ser reconocidos dentro de esta condición conceptual. Un sistema de perspectivas ayuda estando lista para accionar dentro de diferentes niveles y en diferentes períodos de tiempo sobre la flecha-de-incertidumbre.

Conceptualmente, y sobre un punto de vista de sistemas, nuestro conocimiento actual en algunos países representa comparativamente una zona pequeña de riesgos variables. Por ejemplo, podemos conocer poco, dónde y cuáles de los riesgos son identificados, o qué promedio de actuaciones gerenciales y conducta están establecidos. Los riesgos conocidos (por nosotros) pueden incluir tales temas como impuestos, leyes locales, inversión y políticas de inmigración, estabilidad monetaria, etc.

Pasando esta zona limitada de conocimiento hay una periferia de riesgos todos conocidos, incluyendo aquellos relacionados con el comportamiento de acuerdo a normas raciales o étnicas, sistema de valores, rasgos culturales y éticos. Estos son generalmente conocidos por alguien pero no siempre predecibles.

La próxima zona a delinear de incertidumbre concierne aquellas vicisitudes las cuales, con esfuerzo adicional, nosotros podemos cuantificar posiblemente basados en conocimiento y técnicas actuales. Esta penumbra envolvería tales ejemplos como prácticas reales del gobierno como diferentes posiciones oficiales, experiencias realísticas de otras corporaciones multinacionales (MNC's) en el país anfitrión, reglas comerciales, convenciones y prácticas según los estándares éticos prevalentes de conducir negocios.

Más allá de esta zona mística de riesgos inciertos para gerentes internacionales, están también los desconocimientos que son desconocidos . . . desconocidos porque ellos no pueden ser y no han sido aún identificados.

Los gerentes tienen suficientes preocupaciones para no compenetrarse mucho ni hacerse problemas acerca de este nivel de riesgos de desconocimientos desconocidos para dirigir y arreglárselas en los 1980's . . . pero ellos ahí están.

3. Diversidad y generalidad

Montaigne una vez señaló que la propiedad más universal es la diversidad. Ninguno de nosotros necesita que se le recuerde cómo el medio ambiente varía en aquellas partes del mundo donde estamos comprometidos en el desarrollo gerencial. Podemos tomar al pie de la letra las observaciones de John F. Kennedy sobre las relaciones ruso-americanas el 10 de junio de 1963.

“Si nosotros no podemos ahora acabar nuestras diferencias, por lo menos podemos ayudar y hacer el mundo seguro a través de la diversidad”. Veinte años más tarde nosotros necesitamos hacer nuestro sistema gerencial seguro a través de la diversidad.

Así como los entornos son diversos, al mismo tiempo muchos de los problemas gerenciales son genéricos. Encontraremos algunas empresas de países en desarrollo —generalmente de propiedad del gobierno— las cuales sufren de males también encontrados dentro de empresas privadas en el mundo desarrollado. Un desorden fundamental es la falta de un punto de vista estratégico en el desarrollo gerencial y en la práctica gerencial.

La estrategia provee a una organización la dirección y cohesión necesarias. Un sistema estratégico puede tomar en cuenta los muchos objetivos múltiples de la empresa, sus propietarios y otros individuos relacionados, la incipiente inestabilidad del entorno y los senderos para lograr los objetivos que a todos les preocupan.

Un punto de vista estratégico reconoce qué instituciones pueden ya ser guiadas por las ambiciones de sus administradores o por las condiciones exógenas. Esto depende del estado de desarrollo, el entorno, la competencia y el entero reparto de actores dentro de la empresa.

Mundialmente, las variables que orientan la estrategia son la dinámica de las industrias, condiciones microeconómicas, el entorno político y el medio ambiente social y la competencia.

La performance gerencial está viniendo a ser más determinada por las condiciones externas con sus moldes de recursos asignados que por las esperanzas y deseos de los gerentes. En otras palabras, las condiciones más que las ambiciones determinan la performance corporativa.

Un programa para capacitar gerentes de la década venidera debe por lo tanto tomar en cuenta la incipiente inestabilidad de las condiciones externas del medio ambiente o entorno.

Sin tomar en cuenta si la empresa está o no en una región desarrollada o en desarrollo, algún tipo de estructura organizacional, concepto y sistema debe ser empleado para seguir una estrategia.

Estructuras organizacionales y sistemas son derivados de una estrategia básicamente sensitiva a las condiciones externas. . . no de la otra forma opuesta.

Las empresas sin un punto de vista estratégico reaccionan en lugar de anticiparse a cambios en las condiciones del medio ambiente. La improvisación y el oportunismo llegan a ser la característica de los estilos gerenciales. Las decisiones están hechas para el impacto de corto plazo y éxito personal más bien que teniendo en consideración las implicaciones sociales y corporativas de largo plazo.

La teoría dominante de desarrollo gerencial tiene como principios fundamentales la adopción y la supervivencia.

Los estereotipos crueles de las "especies sobrevivientes" y de la evolución gerencial como un "juego en el cual la única recompensa es mantenerse en el juego" ejercen sus influencias fatales sobre los modelos para un desarrollo gerencial y en general sobre la vida humana. Pero el desarrollo gerencial para el futuro requiere mucho más que estereotipos de supervivencia y adaptación.

Para comprender esta co-evolución de adaptación y supervivencia dentro de una perspectiva no-dualística, podemos visualizar una construcción para el desarrollo gerencial el cual sea capaz de hacerse trascendente a sí mismo. Esto significa que el gerente debe trascender más allá de las fronteras de su propia existencia para crear conexiones e interrelaciones con un medio ambiente incierto. . . esto es una perspectiva de sistemas. El concepto de organización propia permite esta noción. Está basada en las interconexiones del sistema de la dinámica natural en todos los niveles de gerencia del cual nace un nuevo sentido o significado. Nuestro objetivo es sugerir tal estrategia nueva en la formación para desarrollo gerencial dada la incertidumbre que existe ahora la cual crecerá en el futuro inmediato.

4. Interrupciones de la simetría

Hace años, la Corporación Carnegie y la Fundación Ford revolucionaron la educación gerencial y su impacto en la sociedad de los Estados Unidos. Este esfuerzo fijó estándares de performance profesional provocando una revolución interna en la educación gerencial. Desde entonces, cambiantes expectativas socio-políticas cambiaron la atención en los países desarrollados del mercado de productos al mercado de servicios

y a la intensificación de la dicotomía pública/privada. En contraste en los países en desarrollo, las expectativas apuntan a un nivel más alto de empleo con un elevado estándar de vida. Esto implica una transferencia de tecnología y el desarrollo de recursos humanos nacionales a través de un entrenamiento industrial y programas de desarrollo gerencial.

Dados estos cambios asimétricos en las necesidades de la educación gerencial, Roger Talpaert, Secretario General del Instituto Europeo para Estudios Avanzados en Gerencia, en Bruselas, ha determinado que la habilidad política y la credibilidad moral son las calificaciones más importantes y comunes para dirigir y gobernar en el siglo veintiuno. El principio axial de nuestras sociedades presentes, para usar el término del futurologista Daniel Bell, es participación. Contribuir a cualquiera de estas formas de acción colectiva requiere participación la cual influye sobre objetivos y opciones. La figura clave es el gerente quien tiene las calificaciones de habilidad política y credibilidad moral para facilitar intentos humanos comunes hacia un consenso sobre metas y opciones en cualquier sociedad establecida.

De este modo el potencial gerencial requiere mucho más que técnicas gerenciales sofisticadas y estrechas habilidades.

Madurez y erudición así como una diversidad de experiencias son progresivamente adquiridas durante la participación en las acciones colectivas. Educación general humanística es requerida por todos los implicados para suplementar la enseñanza tradicional de técnicas gerenciales y sistemas.

La Fundación Europea para el Desarrollo Gerencial y la Asamblea Americana de Escuelas Colegiadas de Negocios, recientemente acordaron emprender un proyecto conjunto para estudiar las necesidades educacionales y de entrenamiento gerencial para tratar con expectativas cambiantes de la sociedad para el año 2010. El pensamiento de este grupo es muy útil³.

Los puntos u objetivos a tratar son muy útiles:

1. El rol y la función de la gerencia
2. Autoridad y responsabilidad
3. Satisfacción y autoestima de los gerentes

Nuestros programas de desarrollo gerencial-orientados necesitan dirigirse a estos asuntos. Simetría con inclinaciones pasadas no prevalecen más.

El primer punto concerniente es sobre el rol y función del gerente. Los puntos que siguen a este respecto requieren de un juicio estratégico.

- Disponibilidad, escasez y altos costos de materias primas y energía afectarán significativamente los roles gerenciales en planes estratégicos, asignación de recursos, medios de subsidio, introducción de tecnologías, programas de conservación y en proceso de tomar una decisión. Un programa de desarrollo gerencial debe ser dirigido a estas perturbaciones potenciales de lo que era anteriormente una situación estable.
- El cambiante orden internacional evoca el cuestionamiento del rol de la corporación multinacional. Esto quiere decir el grado hasta el cual los gerentes deben relacionarse en negociaciones políticas y diplomáticas para obtener materias primas, energía y transferencia de tecnología. Presiones cada vez mayores para que los gerentes tengan mayor adaptabilidad a culturas variadas y entendimiento de diversas aspiraciones nacionales son obvias y evidentes.
- Valores cambiantes y beneficios sociales traen a colación preguntas básicas acerca del papel del gerente como un empresario social/político, un optimizador, como un agente de crecimiento o contracción (estabilidad o cambio) y como el diseñador e implementador de análisis de beneficio/costo multi-dimensionales.
- Las habilidades requeridas para estos roles no-tradicionales son especializados y necesitan de un programa diferente de desarrollo gerencial.

Como un segundo punto en cuestión, las tendencias en la autoridad y responsabilidad de gerente revelan:

- Instituciones cambiantes en la sociedad con creciente escepticismo público acerca de los roles y funciones tradicionales.
- Una relación compleja entre el sector privado y público. Hay una paradoja aparente del llamado de la sociedad para más intervención del Gobierno mientras que al mismo tiempo la participación del

Gobierno se hace cada vez más criticada. La cuestión es cuánto debería ser (y puede ser) dejado a las fuerzas del mercado mundial o local.

Los miembros, constituyentes o accionistas cada vez se tornan más conflictivos y exigentes en las organizaciones públicas y privadas. Esto es ilustrado por debates sobre composición y representación en los directorios.

- Un enorme número de instituciones forzando o luchando con la autoridad gerencial: E. G., asociaciones profesionales, sindicatos laborales, cuerpos reguladores internacionales, gobiernos extranjeros, concejos locales de comunidad, etc.
- Valores cambiantes con una tendencia percible de una declinante aceptación de la autoridad jerárquica. Una creciente preocupación para metas sociales no-económicas sugieren una nueva dimensión de responsabilidad social y legitimidad. Una serie de cambios dinámicos en el balance del poder entre individuos, organizaciones, gobiernos e instituciones internacionales se están llevando a cabo.
- Ciencia, tecnología y producción tienen diferentes impactos sobre las organizaciones. Su impacto bien puede ser sobre estructuras políticas y gubernamentales, sobre centralización o descentralización de autoridad, sobre las ventajas de tamaño y sobre movimientos de integración hacia atrás o hacia adelante. Grado de flexibilidad (o rigidez) de procesos de producción, el impacto sobre la satisfacción del trabajador, potenciales para el crecimiento y sobre la estabilidad organizacional son también evidentes. Este parámetro se preocupa de extender controles sociales o gubernamentales sobre aplicaciones de la ciencia y tecnología. . . quizás en la forma de regular los procesos de producción o intervenciones en transferencias internacionales de tecnología. Sociedades complejas son vulnerables para el rompimiento de tecnologías interdependientes y frágiles.

Un tercer punto de interés para centros de desarrollo gerencial son la motivación, satisfacción moral y autoestima del gerente.

- Los gerentes se comportan en gran parte, en la manera en las cuales ellos se perciben y su función. Un número de tendencias están moldeando las propias percepciones, inspiración y recompensa de los gerentes. Más aún los valores cambiantes en la sociedad mundial

contribuyen a esto. Esto trae consigo preguntas importantes: ¿están las metas individuales y personales, orientándose hacia mayor énfasis sobre valores intangibles y sociales? Si es así, ¿dónde y cuándo? ¿Está la ética del trabajo desapareciendo y qué valores lo están reemplazando? ¿Hay un cambio en lealtad y compromiso hacia organizaciones, profesión, familia, grupo social o nación? ¿Cuáles son las implicaciones para el individuo que trae consigo el vivir con inseguridad o ambigüedad en la realidad diaria de su vida profesional?

- El orden internacional cambiante con diferentes expectativas sociales conducen significativamente a diferentes percepciones propias y escala de valores y recompensas de los gerentes.

¿Cuál es el impacto primario sobre el gerente internacional? Expectativas diferentes también conducen a un criterio diferente de lo que constituye el éxito gerencial. La performance evaluada según los criterios tradicionales de crecimiento y eficiencia están declinando en importancia. Una incertidumbre básica: ¿Surgirán grandes corporaciones y multinacionales como semilleros para el crecimiento personal y desarrollo o como burocracias limitantes que sofoquen la iniciativa personal?

- Clases y grupos de gente proponen diferentes preguntas acerca de la motivación e identificación de los gerentes. Cambios demográficos con el creciente número de familias con dos ingresos, esposas que trabajan, diferentes niveles de aceptación de la autoridad masculina y femenina afecta el comportamiento gerencial.

¿Son los gerentes más jóvenes, mejor educados, probables de seguir un sendero profesional diferente de aquellos a los cuales nosotros estamos comúnmente acostumbrados? ¿Las actitudes cambiantes acerca del retiro y las poblaciones de mayor edad conducirán a vidas gerenciales más cortas o más largas? El tiempo de formación de gerentes está medido en décadas, no en años. Ejecutivos seniors de nuestras más grandes corporaciones para el año 2000 ya han egresado de las universidades.

5. Siete aspectos para el desarrollo gerencial

Estas interrupciones en la simetría en el pasado nos sugieren determinar siete posiciones significativas, las cuales confrontamos quienes formamos gerentes para un futuro incierto.

- a. **Pequeños negocios:** No sólo deben persistir sino que deberían crecer en importancia porque son esenciales para la economía dinámica desarrollada o sub-desarrollada. Por esta razón, la formación gerencial para este sector necesita una cuidadosa atención. Sistemas contemporáneos de empresas, mientras que son influenciados por enormes corporaciones (particularmente las transnacionales) no deberían permitir que las pequeñas empresas se desplomen o caigan en la insignificancia. El desarrollo de gerentes para pequeñas firmas representa una interrupción en la simetría de la orientación convencional de programas de desarrollo gerencial y currículo de educación gerencial, las cuales, históricamente, han sido enfocadas hacia grandes empresas.
- b. **Mujeres en la fuerza de trabajo:** Una explosión nueva y estimulante está visible en países industrializados hoy día. Este fenómeno se extenderá inexorablemente a través de todo el mundo. Ninguno puede precedir lo que las mujeres aportarán a las profesiones gerenciales. Ninguno está seguro de la influencia que tendrá sobre la vida familiar, colegios, iglesias y organizaciones, esta entrada de mujeres al mercado laboral. Dando ánimo a las mujeres para usar sus mejores talentos y respaldándolas con programas innovativos en el desarrollo gerencial pueden llegar a ser uno de los desafíos más importantes para aquellos quienes estén desarrollando gerentes durante la década venidera.
- c. **Sub-empleo y desempleo:** El sub-empleo implica un serio desafío a medida que la gente adquiere más educación y la necesidad de efectuar un máximo aprovechamiento de cada persona se está intensificando. La creatividad gerencial será probada y medida por respuestas a este problema socio-económico. Más serio, por supuesto, es el desempleo, o la falta de oportunidad para todos aquellos interesados en desempeñar un rol útil en nuestras estructuras sociales. Nuevos enfoque gerenciales hacia problemas tendrán que ser desarrollados. Una convergencia de los sectores públicos y privados tendrán que tener un lugar en nuestro sistema.
- d. **El Tercer Mundo:** El mundo desarrollado se enfrenta solamente a dos perspectivas para negociar con los que están en vía de desarrollo o Tercer Mundo: a) aceptar una propuesta de una nueva moralidad internacional basada en la re-distribución de riqueza a los países en vía de desarrollo, o, b) trabajar con los países en vía de desarrollo en una sociedad que aumente los bienes y servicios y comparta tales

aumentos equitativamente. Aquí es donde una perspectiva de sistemas es útil.

- e. **El sistema de mercado:** Muchos en las naciones en vía de desarrollo son hostiles al sistema del mercado libre.

El hecho es que mucha de esta hostilidad se origina en el occidente mismo. Los gerentes "occidentales" deben, por esta razón, entender los valores expuestos por otros, incluyendo los méritos del colectivismo. Otros deben entender las premisas filosóficas del sistema de mercado y características estructurales.

Este llamado para iluminar la educación gerencial para la competencia internacional se intensificará conforme aumente las interdependencias económicas. El carácter de esta competencia dictará la educación gerencial necesaria para negociar con corporaciones de propiedad estatal de Europa Oriental, corporaciones subsidiadas por el estado de Japón y más aún, firmas autónomas situadas en Europa Occidental y América del Norte y del Sur trabajando conjuntamente con sus respectivos gobiernos.

- f. **Espíritu empresarial:** El descuido del papel que debe jugar el espíritu de empresas en las organizaciones puede tener consecuencias desafortunadas.

La posibilidad de que las grandes corporaciones dominen y que la burocracia prolifere sitúa una obligación en el desarrollo de programas gerenciales y escuelas profesionales para analizar la naturaleza de la función empresarial. Aquellos con habilidades empresariales necesitan formación especial para optimizar sus talentos y crear nuevos mercados.

- g. **Diferencias culturales y geográficas:** La apreciación de estas diferencias alrededor del mundo es una exigencia para los gerentes en el futuro. Reconocimiento de tal asimetría en programas de desarrollo gerencial es crecientemente esencial para esta década venidera tan incierta.

6. Sistemas de educación estratégica gerencial

Los programas de educación gerencial en el pasado han tenido diferentes puntos de referencia que los siete aspectos mencionados más arriba.

Tradicionalmente ellos han tendido a enfatizar técnicas analíticas y la práctica funcional en los negocios. Hay otros enfoques educacionales sin embargo, los cuales se adicionan al clásico curriculum gerencial: los temas de los análisis de sistemas, comportamientos dinámicos, ética, procesos de pensamiento creativo y político. Un ejemplo con el cual yo estoy familiarizado es nuestro Instituto de Educación Gerencial Arthur D. Little situado en Cambridge, Massachusetts (ADEL/MEI). Aquí nuestra orientación para el desarrollo gerencial se enfoca sobre los juicios de integración y creatividad en gerencia. Nosotros proveemos un sistema de perspectiva a través de cursos creados para gerentes, en varias formas:

- a. Forzamos un tema de desarrollo de estrategias a través de capas naturales de teoría y práctica (ambos para situaciones en países desarrollados y en vía de desarrollo).
- b. Materiales didácticos y el estudio de casos realistas del mundo en desarrollo ejemplifican las interrelaciones entre funciones y materia sujeta a estudio.
- c. Nosotros interponemos cursos que específicamente sintetizan otros cursos tales como estrategia y organización, análisis de proyectos y gerencia administrativa.
- d. Habilidades como opiniones críticas, innovaciones y juicio son desarrolladas como parte del proceso educacional todos los días en cada curso.

Nuestro enfoque hacia la educación de gerente se apoya en la creencia de que empresas en economías en desarrollo, de propiedad privada o del gobierno, pueden sufrir por la falta de un punto de vista estratégico del mismo modo que las empresas en los países desarrollados. Las condiciones pueden ser diversas pero algo en común existe en la noción del papel de estrategia y sistemas de pensamiento. Para que la educación desempeñe un mayor rol en la formación de los gerentes, el énfasis debe ser puesto en cultivar habilidades de juicio, creativas y relacionales.

Esto se puede lograr a través de un proceso altamente integrado, el cual balancea técnicas, conocimientos funcionales y comportamiento humano contra las siempre presentes necesidades demandadas por el planeamiento estratégico de habilidades y actitudes.

El sistema de perspectivas del desarrollo gerencial parece más útil en desarrollar un enfoque estratégico dadas las interrupciones de la simetría, las cuales han tomado lugar desde el pasado.

Para apreciar el valor de esta perspectiva, es útil revisar algo de historia, la cual ha afectado la educación alrededor del mundo.

SISTEMAS DE ENFOQUE HACIA UN DESARROLLO GERENCIAL

Contexto histórico

Hacia finales de los 1960's y empezando los 1970's fue un período en el cual las estructuras tradicionales, sociales y políticas y sistemas fueron cuestionados.

Hubo una profunda preocupación por la propia-determinación y la propia-organización, por la amplitud y plasticidad de las estructuras y para desplegar libertad. Este fue puesto de manifiesto en el mundo académico de los Estados Unidos por la Universidad de California en el campus de Berkeley donde se pidió libertad de expresión.

En otras partes del mundo las reglas de gobierno fueron puestas contra la pared, especialmente en Francia y Checoslovaquia en el año histórico de 1968, al mismo tiempo que la revolución cultural china rompió rígidas estructuras. Mao Tse-Tung fue el único hombre de estado que dio la bienvenida a esta dinámica organización-propia.

Mientras la tormenta finalmente explotó sobre las estructuras de instituciones aparentemente resistiendo a las fuerzas, el mundo no fue más el mismo. Estructuras mentales y espirituales han cambiado, nuevos valores fueron diseñados, nuevas imágenes orientadoras aparecieron.

Poderes políticos internacionales llegaron a crecer enormemente con algunos hechos decisivos sólo en Vietman. Se elevó el grado de conciencia sobre protección del medio ambiente, dándole igual importancia que a los conceptos económicos lo que no siempre iba bien. Nuevas actitudes se desarrollaron hacia la tecnología que hicieron necesarias ciertas concesiones para resaltar los valores sociales. Fundaciones para conciencia y diseños abiertos de nuestros propios futuros fueron llevados a cabo por Bertrand de Jouvenel (1967) con su noción de "futurista" —una multiplicidad de posibilidades futuras— y Dennis

Gabor (1963) con su concepto de previsión como norma "inventando el futuro". Estos conceptos rompieron la simetría y delineamiento de la meta establecida.

Aunque todavía poderosas en el pensamiento económico las teorías tradicionales en economía y administración no dominan o imperan completamente. Las políticas económicas convencionales basadas en economías estables y simétricas están sufriendo cambios.

La creciente conciencia de estar relacionados con el medio ambiente en espacio y tiempo, está acompañada por las relaciones internas del hombre consigo mismo. Sistemas de opiniones se desarrollan rápidamente como un paradigma útil para el futuro. Hay un creciente interés en la sicología humanística, en técnicas de medicina y no-dualísticas, filosofías del lejano Oriente.

Todo esto es otra evidencia de la interrupción en la simetría, la cual afecta a una gran parte de la humanidad al inicio del último tercio de este ciclo.

Desarrollo de la teoría de sistemas

Enfasis sobre estructura, adaptación y equilibrio dinámico. . . I.E., y un flujo de estado-fijo, caracterizaron el desarrollo inicial de la cibernética y la teoría general de sistemas. Un entendimiento de cómo ciertas estructuras dadas pueden ser estabilizadas y mantenidas indefinidamente. En sistemas biológicos y sociales, particularmente en el dominio de gerencia, este tipo de control de estabilidad es llamado retroalimentación (feed back) negativa. De todas formas ninguna estructura viviente tal como una estructura gerencial, puede ser estabilizada permanentemente de modo que nosotros estamos preocupados con la retroalimentación positiva (feed back) o desestabilización como causa del desarrollo de nuevas formas⁴.

Este nuevo entendimiento puede ser caracterizado por ser la noción de un sistema o conjunto de procesos coherentes, interactivos, los cuales se manifiestan temporalmente en estables estructuras globales. No tienen nada que hacer con el equilibrio y solidaridad de estructuras tecnológicas⁵.

Las características de los sistemas con vida para renovarse continuamente así mismos y regular el proceso en tal forma que la integridad de su proceso sea mantenida fue introducida en 1973 por los biólogos Humberto Maturana (chileno) y Francisco Varela y desarrollada más tarde por otros (esta noción fue conocida como autopoiesis). Centralmente a este sistema está la teoría de la "conectividad". La macrodinámica específica de los procesos de sistema gerencial, continuo intercambio y co-evolución de gerencia con el medio ambiente y su propia trascendencia a procesos evolucionarios están también implicados.

Desde un desarrollo gerencial práctico y su punto de vista esto implica múltiples roles para gerentes, múltiples roles funcionales y múltiples procesos para administrar, múltiples objetivos estándares y múltiples criterios. La naturaleza de varios atributos de gerencia está cambiando constantemente.

Sistemas gerenciales buscan combinar la intuición humana con el enfoque analítico tradicional de la ciencia gerencial.

Complejidad en aumento y disminución de problemas gerenciales contemporáneos crearon una necesidad para tal enfoque. Este enfoque reconoce que hay una polarización apoyada y subrayada entre la razón y la intuición, la oposición clásica que nos ha llevado a trazar una dicotomía para el hombre moderno entre ciencia y arte. En nuestro futuro desarrollo gerencial estas dos facultades humanas no son solamente compatibles sino que una síntesis de los dos es un requisito vital.

Los programas de desarrollo gerencial tienden a desconfiar de la intuición como un resultado de interpretar la realidad. Probablemente esto es porque es difícil delimitar o enunciar. Dado que el conocimiento intuitivo está sujeto a la subjetividad y aún trasciende a la lógica, no puede ser claramente dissociado del individuo del cual se origina.

La sicología fisiológica moderna postula una dicotomía del cerebro izquierdo y derecho. Procesos de razonamiento están primariamente asociados con la actividad del cerebro izquierdo, mientras que los procesos intuitivos residen en el lado derecho del cerebro. Ya sea a través de influencia hereditaria o del medio ambiente, cierta gente parece ser más capaz en una de estas esferas que en otras. Un gerente verdaderamente integrado es uno que se siente igualmente cómodo en ambos aspectos y puede cambiar entre razón e intuición conforme lo demande la ocasión.

En recientes décadas pasadas el enfoque de la ciencia gerencial ha estado caracterizado por el diseño de modelos. Esto incluye una descripción de los sistemas del mundo real a través de simbolismos matemáticos, la estimación cuantitativa de parámetros del modelo, o por optimización o determinación de condiciones del modelo, lo cual llevará a resultados deseables.

El simbolismo y la cuantificación son descriptivos en la medida que explican el comportamiento de un sistema.

La optimización es normativa en el sentido que trata de mejorar el rendimiento o performance del sistema.

Las complejidades e incertidumbres que enfrentan las gerencias en los 1980's están desplazando estas disciplinas analíticas hacia un enfoque menos sofisticado.

Esto da lugar a poner menos énfasis sobre el rigor matemático y mayor énfasis sobre un sistema intuitivo, capaz de manejar un complejo sistema social multivariable.

El sistema de dirección gerencial es entonces la razón acompañada de la intuición para proveer una representación más realista y una investigación práctica de problemas gerenciales. Esto requiere y necesita de un nuevo marco conceptual para el desarrollo de la administración de sistemas complejos.

La característica clave de tales sistemas gerenciales es que no busca una descripción completa y precisa del sistema en cuestión. La característica de incompleto es una necesidad para mantener el sistema abierto y viable.

Es necesario y ayuda a comparar el enfoque por sistemas con el enfoque convencional de las ciencias gerenciales. El enfoque por sistemas se preocupa por la definición y generalización del problema, mientras que la ciencia gerencial se encuentra preocupada resolviendo el problema y especificándolo.

El enfoque por sistemas busca la orientación integrada, intuitiva, pragmática, flexible. Mientras la ciencia gerencial está preocupada con una orientación analítica, racional, rigurosa y exacta.

El contenido de sistemas gerenciales trata primariamente con factores cualitativos, de comportamiento y biológicos. El contenido de la ciencia gerencial se identifica más con los datos físicos, mecánicos y precisos.

Los sistemas gerenciales tratan con el campo de diseño organizacional, planes estratégicos, predicción de escenario y ajustes tecnológicos. Los ejemplos de las ciencias gerenciales tienen que ver con programación matemática, teorías de control de inventarios, simulación, modelos y análisis de series de tiempo.

Una síntesis de los dos acercamientos de desarrollos gerenciales se necesitan para sobrellevar las incertidumbres en los 1980's.

7. Resumen

En resumen, es importante señalar el postulado de que el futuro desarrollo gerencial está basado en que un gerente, como un dirigente, debe influenciar a la institución más que lo que ésta lo influencia a él o ella. Balanceando un liderazgo artístico con capacidades obtenidas a través de la ciencia gerencial requiere que el gerente trascienda la tradicional dicotomía de razón e intuición.

Una síntesis de estos dos modos de pensar y dirigir pueden ser logrados si suplementamos los enfoques tradicionales funcionales por procesos con un enfoque de sistemas.

Las condiciones relativamente estables del entorno en el cual tienen que desenvolverse los programas educativos de gerencia no existen más. Hay cierta incertidumbre, turbulencia y discontinuidad en las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y tecnológicas.

El desarrollo simétrico no puede ser asegurado por más tiempo. El desarrollo de programas gerenciales, por esta razón, necesita reconocer la natural multi-variable de dirección gerencial y del medio ambiente para el futuro. Un enfoque de sistemas combinará los diferentes marcos de la mente humana para capturar el dinamismo de lo ideológico, lógico, racional, perceptivo y atributos intuitivos necesitados para dirigir en la situación de incertidumbre y desequilibrio predominante en los asuntos mundiales.

Nuestra nueva generación de gerentes necesitará estas perspectivas perfeccionadas para iniciar y mantener estructuras en interacción. Esta será la verdadera característica de un gerente bien equipado en la década de los 80.

NOTAS

1. RALPH, G. H., Siu. *La gerencia y el arte del beisbol chino* en *Sloan Management Review*, primavera 1978, Vol. 19, No. 3, pp. 83-89.
2. *NATURE*, Vol. 177, marzo 17, 1956, p. 538.
3. Para Información completa vea *Management and Management Education in a world of changing expectations*. Un proyecto adjunto de la Asamblea Americana de Escuelas Colegiadas de Negocios (AACSB) y la Fundación Europea para el Desarrollo Gerencial (EFMD), reporte al segundo congreso *Management in the XXI century*, Arden House Harriman, New York, 12-14 noviembre, 1979.
4. Para llegar a una síntesis total de ambos aspectos es todavía un sueño para los fundadores de la teoría previa por Norbert Weiner y Ludwig Von Bertalanffy (1968). Ellos ciertamente han corregido intuitivamente formulaciones que fueron sustentadas y llevadas más a fondo por Ervein Laszlo (1972), et al, las cuales están encontrando una firme base científica en nuestros días.
5. Un decisivo hito ocurre en 1967 con la teoría y confirmación empírica y subsecuente de las así llamadas estructuras disipadas (en sistemas de reacción químicas) y el descubrimiento de un nuevo principio de ordenamiento llamado "orden-a-través de fluctuación". Esto aparece más allá de la rama termodinámica en sistemas abiertos lejos del equilibrio y de ciertas fases autocatalíticas incorporadas. Esta teoría fue desarrollada por Ilya Prigogine y sus colaboradores en Bruselas y Austin. Casi al mismo tiempo, Hoinz Von Forster prestó atención particular a la organización misma la cual dirigía a la nueva formación en las propiedades de los sistemas con vida.