

# "EL MANAGEMENT EN MARCHA HACIA EL SIGLO XXI"

AUTOR: GUILLERMO MARIO VINITZKI

- *Doctor en Ciencias Económicas (UBA).*
- *Contador Público (UBA).*
- *Licenciado en Administración (UBA).*
- *Director del Master en Política de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Salvador.*

PAIS: ARGENTINA

## 1.- INTRODUCCION

La concepción tradicional de la conducción de las organizaciones, aún con la incorporación de los valiosos avances de la literatura técnica más reciente, da cuenta de ciertas insuficiencias para atender eficientemente las complejidades crecientes que se perfilan en el horizonte del siglo XXI.

La referida problemática se plantea como una realidad universal, pero la misma se ve sensiblemente amplificada dentro de los países con economías en crisis.

En tales economías se adicionan, a las transformaciones y cambios profundos con los cuales hemos de traspasar el umbral del siglo XXI, problemas tales como: baja en la demanda, inflación, inestabilidad en las tasas de interés y en los tipos de cambio, dislocaciones del sistema monetario, alto endeudamiento, crisis de producción y también de las estructuras industriales.

A partir de aquí se le plantea al responsable de la conducción organizacional el desafío de computar tales complejidades e internalizar los cambios requeridos en su accionar futuro.

## 2.- OBJETIVOS

*En el presente trabajo se propone:*

- 2.1. Practicar un diagnóstico sobre las falencias e insuficiencias conceptuales propias de la con-

ducción organizacional actual, en relación al horizonte futuro.

- 2.2. Reconocer los escenarios probables del futuro en función de la evolución y tendencias que se van proyectando hacia el horizonte; y
- 2.3. Formalizar e implementar, a partir de un replanteo de fondo, las propuestas para una nueva conducción empresarial que habilite para ir accediendo por el camino de la eficiencia y la eficacia al siglo venidero.

## 3. METODOLOGIA

En la inteligencia de asumir el desafío antes planteado el enfoque metodológico del presente trabajo se orientará: en primer término, a presentar un diagnóstico sobre las falencias e insuficiencias conceptuales que acusa la conducción organizacional a nivel de la praxis empresarial; en segundo lugar, a identificar los escenarios probables del futuro en base a las tendencias y cambios que se van perfilando en el horizonte; y, finalmente, desarrollar las propuestas conceptuales para una nueva conducción empresarial y su aplicación fáctica.

El camino metodológico planteado propiciará una retroalimentación dinámica en pos de la consecución de una compatibilidad entre las empresas y las nuevas realidades nacionales e internacionales, a través del "mediador" legitimado por excelencia: el directivo empresarial.

## 4. ALCANCES

Los alcances del presente desarrollo temático resultan extensivos estrictamente a los problemas conceptuales de la conducción en las organizaciones del futuro.

Siendo los apuntados precedentemente los límites, se excluyen del análisis otros aspectos no involucrados.

## 5. DIAGNOSTICO

El enfoque del management generalmente aplicado en el mundo de los negocios revela una serie de restricciones conceptuales que lo inhiben para poder lograr una sintonía entre las empresas del futuro y el horizonte complejo del próximo siglo.

Las referidas falencias e insuficiencias detectables a nivel de la conducción de negocios, se exteriorizan a través de un cuadro de situación que expondremos en el presente punto.

Los esfuerzos desarrollados en los últimos años para habilitar una compatibilidad entre la gestión empresarial y los cambios que se van registrando en el contexto y el entorno, encuentran significativos avances.

Pero, dichos progresos generalmente se ven relativizados por un enfoque que tiende a circunscribirse a un tema o área particular de la empresa. Es decir, hay muchos aportes literarios valiosos, necesarios, aunque insuficientes muchas veces por su falta de

globalización del negocio.

Asimismo, se advierte un frecuente planteamiento de paradojas sobre una temática particular con aspectos aparentemente contradictorios, conforme a lo cual se descalifica una postura y se pondera otra.

Pero, en el umbral del siglo XXI con

complejidades cada vez más crecientes: podemos darnos por satisfechos con estos enfoques paradójales y direccionados a aspectos parciales del negocio?

En la inteligencia de aportar mayores precisiones sobre una serie de propuestas conceptuales, carac-

terizadas por un enfoque parcializado que pretendemos replantear, referiremos importantes contribuciones que valoramos, pero que entendemos insuficientes en la era de las grandes transformaciones en la cual estamos ingresando. Así:

Desde	Hacia	Autores
Compañías segmentaristas	Compañías integradoras	* Rosabeth Kanter
Planeamiento estratégico	Gerencia estratégica	* Fred Gluck
Diseñar y controlar estructuras y procesos	Crear y administrar culturas	* Ed Schein
Manipular variables	Equilibrar variables	* James O'Toole
Poder de la mano de obra	Poder de la mente	* Robert Kelley
Organizaciones multidivisionales	Redes dinámicas	* Ray Miles
Una sociedad gerencial	Una sociedad empresaria	* Peter Drucker
Gerencia	Liderazgo	* Warren Bennis
Sistemas gerenciales complejos y burocráticos	Fundamentos empresarios simples, volver a lo básico	* Tom Peters

A partir de aquí se plantea el desafío de la búsqueda de una alternativa superadora.

Por otra parte, la economía clásica asume al capital en términos materiales, físicos, tangibles.

Primero, en la era agrícola fue la tierra el exponente más significativo.

Luego, las fábricas y sus chimeneas se han incorporado como la expresión más elocuente.

Es así como la riqueza y el poder adquieren una relación fuertemente vinculada con la concepción del capital tangible. Esto se va internalizando en la macro y la microeconomía.

Pero, resulta legítimo plantearse:

¿es esto válido frente a las nuevas realidades?.

El enfoque empresarial tradicional asume como adecuado un sistema competitivo basado en la minimización de costos a través de la producción en grandes series.

La idea es trabajar masivamente para ofrecer productos al mercado masivo. Pero, surge un legítimo interrogante: ¿sigue teniendo vigencia este concepto frente a las nuevas realidades?

La concepción convencional acerca de los factores de la producción es comprensiva de la tierra, el capital y el trabajo.

Dicha definición se plantea

excluyente de otros ingredientes.

Pero, surge también aquí una legítima duda: ¿resiste esa concepción frente a la evolución de las nuevas realidades?.

La información se asume generalmente como un recurso más dentro de los disponibles en la empresa.

Pero, cabe plantearse: ¿es lógico que sea y continúe siendo así?

Las estructuras organizativas en la concepción empresarial tradicional se caracterizan por una conformación que legitima estrictamente la asignación de funciones, responsabilidades y autoridad en función de organigramas que respetan múltiples jerarquías for-

males y propician una administración consecuente.

Pero, es menester preguntarse: ¿cuán razonable es ese esquema organizativo frente a las nuevas realidades?

La información y la comunicación en el ámbito de la empresa se encuentran normalmente dimensionadas y concebidas acorde con las unidades organizacionales tradicionalmente existentes.

Pero: ¿seguirán operando en el horizonte el mismo tipo y cantidad de unidades conforme a las nuevas realidades?

Las pautas de trabajo en las empresas productivas se encuentran diseñadas, a partir de la revolución industrial, conforme a una planificación estandarizada de las actividades.

En consecuencia, los trabajadores de la era industrial se asumen fácilmente intercambiables al tener en su persona pocas herramientas de producción.

Pero: ¿es correcta dicha asunción frente al horizonte y a las nuevas realidades?

El concepto tradicional de la eficiencia empresarial pasa por una medición convencional de los resultados emergentes de las distintas actividades operativas de la empresa y de los especialistas en cada una de sus áreas de actividad.

En otros términos, se trata de hacer lo mismo cada vez en forma más eficiente.

Pero, cabe plantearse como interrogante: ¿es suficiente este enfoque para alcanzar el nivel de eficiencia que reclaman las nuevas realidades?

El énfasis de los análisis de situación preliminares al desarrollo de las estrategias empresarias está puesto normalmente en una profundización del conocimiento de distintos aspectos inherentes a la empresa y al mercado.

La profundización en el análisis de las variables endógenas a la organización y del comportamiento del mercado son los aspectos considerados necesarios del punto de vista estratégico.

Pero, esos requisitos indiscutidamente necesarios: ¿resultan suficientes frente a las nuevas realidades?

La relación tradicional entre el productor y el consumidor desde la era de la evolución industrial pasa por un hecho económico: el primero oferta y vende sus productos al segundo, y el segundo compra y paga por dichos productos.

Es decir, estamos en presencia de dos entes independientes que operan virtualmente sin una retroalimentación.

Pero, a través de este tipo de conductas que conllevan un divorcio implícito entre el productor y el consumidor: ¿se podrán enfrentar las nuevas realidades nacionales e internacionales?

En general se advierte a nivel de la praxis empresarial un cierto preconceito en relación al acceso a la alta tecnología por la restricción que representa un costo tradicionalmente inaccesible.

Pero, con el surgimiento de los avances ya registrados y los que se verifican a nivel de microtecnologías: ¿sigue siendo válido aquél posicionamiento frente a las nuevas realidades?

Asimismo cabe replantear críticamente las siguientes realidades observables a nivel de la praxis empresarial, atendiendo fundamentalmente a las necesidades del horizonte futuro:

Las metas, objetivos y valores de la empresa tradicionalmente son impuestos desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores.

La administración de los recursos humanos en las organizaciones generalmente se basa en la fijación de

pautas de conducta rígidas y la exigencia consecuente de su cumplimiento.

Existe una tendencia a considerar a la eficacia empresarial, desde un punto de vista funcional, a través de los resultados alcanzados por cada sector.

Normalmente la atención de las urgencias de la coyuntura, emergentes de un contexto cambiante, relega a un segundo plano los potenciales planes de desarrollo organizacional e individuales.

Suelen detectarse "ruidos" en la comunicación, dentro de las empresas, y una falta de claridad en los roles y en las expectativas respecto de lo que se espera de parte de cada integrante de las mismas.

La evaluación del negocio suele circunscribirse a un análisis económico puntual prescindente de otras consideraciones.

El management se asocia tradicionalmente al manejo exclusivo de un conjunto de técnicas y herramientas para lograr una mayor eficacia organizacional.

Suele advertirse una falsa creencia que consiste en encuadrar como opuestos o excluyentes al management y el entrepreneurship.

Las funciones del management se vinculan estrictamente con los ámbitos empresarial y económico.

Se detecta en las organizaciones una filosofía básica de tipo mecanicista no integradora.

Se advierte como actitud frente a los problemas de fondo: una resistencia al cambio, una sujeción a un normativismo organizativo, un estancamiento ante la crisis, una subestimación de los problemas y una super-simplificación de la realidad, y un continuismo sin asunción de riesgos.

Se verifica como reacción ante los

cambios contextuales: respuestas lentas y tardías, en aferramiento a la rutina una insuficiente conexión con las novedades del medio ambiente, una pretensión de apelar a soluciones deterministas y un inmovilismo frente a los cambios.

Se comprueba en la implementación de los cambios endógenos:

Una frecuente diversificación de la atención del actuante, una confusión de la superficie con el fondo de los problemas y una ausencia de un direccionamiento preferente hacia actividades optimizables.

Se evidencia en la forma de utilización del recurso "tiempo": ineficiencias a nivel de la asignación de los tiempos para las actividades, falta de oportunidad en ciertas actividades decisivas y una subutilización del tiempo disponible.

## 6. LOS ESCENARIOS PROBABLES Y LAS REFLEXIONES CONSECUENTES

Las tendencias que van prevaleciendo en las distintas economías del mundo, ya virtualmente al borde del traspaso del umbral del nuevo siglo, comienzan a emitir señales para orientar las transformaciones empresarias.

Puede apreciarse una evolución hacia las privatizaciones de distintas unidades económicas, las desregularizaciones de los mercados y la evolución hacia una apertura económica.

Las privatizaciones resultan extensivas a los más diversos campos de la actividad económica. Así: empresas productivas, de servicios, hidrocarburos, construcción de obras públicas y demás áreas de la economía.

Las desregularizaciones son comprensivas de variables básicas, tales como: precios, salarios y tipos de cambio.

Por otra parte, la eliminación de regulaciones en aspectos contraproducentes puede extenderse tanto al comercio exterior, a las tasas de interés como al mercado de capitales.

Las desregularizaciones apuntadas resultan aplicables tanto en los niveles nacional como regional.

La apertura económica, por su parte, involucra tanto al comercio internacional como al mercado financiero.

Los efectos concretos que el referido horizonte plantea sobre las empresas se traducen en la necesidad de un más alto grado de competitividad, una mayor eficiencia, una optimización de la capacidad productiva, estructuras más flexibles y nuevas inversiones.

Se va planteando así una nueva tendencia a nivel de empresas caracterizada por: concentraciones, fusiones, apertura de capital accionario, joint-ventures y acuerdos de cooperación.

El eje principal de la gestación de los múltiples cambios requeridos está instalado empresarialmente a nivel de la conducción organizacional.

Asimismo, cabe apreciar que dentro del tránsito hacia el siglo XXI se van verificando convulsiones crecientes en las distintas variables relevantes del medio. Estas, sin dudas generarán un nuevo cuadro de situación futuro, y, por ende, nuevas demandas en relación al sistema de creación de riqueza el cual deberá estar diseñado con ajuste a las nuevas realidades.

En esta inteligencia presentaremos a continuación las reflexiones a tomar en consideración por la dirigencia empresarial para impulsar un nuevo sistema de creación de riqueza para el horizonte que nos ocupa.

- La riqueza tiende a ser función de factores simbólicos.

Se plantea una dependencia cada vez mayor del intercambio de da-

tos, información y conocimientos.

- El mercado va requiriendo en forma creciente de las empresas una producción flexible y desma-sificada.
- Se va verificando una transformación en los factores convencionales de la producción. Los factores clásicos de la producción van perdiendo peso relativo frente al conocimiento simbólico que los va desplazando.
- Se registra un avance paulatino en la información electrónica.
- Van creciendo las guerras por el control de la información.
- Las organizaciones flexibles del futuro requerirán una desburocratización organizativa.
- La complejidad creciente del contexto futuro y el aumento de las unidades organizativas generará requerimientos más exigentes en materia de información y comunicación.
- Los trabajadores tienden a evolucionar hacia una mayor importancia relativa en la organización en base al conocimiento.
- Una de las habilidades que se orienta hacia el futuro como decisiva consiste en la combinación del conocimiento imaginativo con la acción.
- Los cambios cada vez más acelerados y atípicos del medio ambiente irán demandando una actitud empresarial de captación de las señales del contexto y una anticipación frente a las mismas.
- La eficacia de la empresa necesariamente evoluciona hacia una relación vinculante entre productor y consumidor.

El consumidor comienza a trascender el rol tradicional de aportar tan solo su pago, empieza a brindar también en forma creciente in-

formación de diseño y del mercado; lo cual resultará altamente valioso para retroalimentar el proceso de producción.

- Las microtecnologías se perfilan en el horizonte con enormes posibilidades para impulsar el desarrollo económico y empresarial. Precisamente, el nuevo panorama que habilitan combinadamente con costos de niveles accesibles generan un futuro atractivo.

## 7. LAS PROPUESTAS PARA LA NUEVA CONDUCCION EMPRESARIA

Computando debidamente el cuadro de situación emergente del diagnóstico presentando en el punto 5. y reconociendo los escenarios probables con las reflexiones consecuentes planteados en el punto 6., desarrollaremos a continuación las propuestas para la nueva conducción empresaria.

Las referidas ideas pretenden superar las carencias e insuficiencias del enfoque que generalmente se detecta a nivel de la praxis empresaria para enfrentar el futuro.

Los expuestos a continuación constituyen un conjunto de conceptos y aplicaciones fácticas que reclaman para su implementación exitosa dos aspectos esenciales. El primero, consiste en un cambio de actitud mental de parte de los actuantes en la conducción organizacional para replantear las bases de los conceptos consagrados por la tradición y aceptados hasta el presente.

El segundo, compromete a la combinación de la capacidad imaginativa de los responsables de la conducción, con la acción.

Concretamente se trata de asumir en plenitud la conceptualización que se plantea seguidamente y su ejercicio.:

1. **Pensar, elaborar y dar ejemplo respecto de fines, valores y objetivos.**

Más allá de las prácticas tradicionales, caracterizadas por una imposición de pautas formales de comportamiento, la idea es generar una apertura estimulante para el personal.

Los fines particulares deberán guardar una adecuada coherencia con los objetivos generales de la organización.

Dentro del referido marco resulta fundamental alcanzar objetivos comunes entre los intereses generales de la empresa y los individuales.

Se impone también desarrollar el accionar organizacional trabajando sobre valores compartidos entre los dirigentes y los dirigidos.

A la vez se requiere la verificación de una consistencia interna, en la materia, entre el discurso y la acción.

2. **Comprometer una integración de los recursos humanos de la organización en un proyecto común.**

Dejando atrás las viejas controversias organizacionales entre sectores o áreas con intereses supuestamente opuestos, se impone esta nueva corriente.

La propuesta consiste en impulsar una participación efectiva del personal en los emprendimientos empresariales en la cual prevalezca la integración de todos mediante una tarea de conducción que propicie tal situación.

La integración deberá priorizarse respetando las distintas subculturas existentes en la organización.

Se trata de integrar, no de asimilar forzando situaciones y perdiendo motivaciones potenciales.

3. **Hacer a la gente capaz de generar eficacia conjunta.**

La consecución de los objetivos empresariales es cada vez más función de una adecuada administración de los puntos fuertes y débiles de sus recursos humanos. El aprovechamiento de los primeros y la neutralización de los segundos, en forma sincronizada, permite optimizar el proceso de búsqueda de la eficacia objetivada como deseable.

4. **Desarrollar a la empresa y a cada uno de sus ejecutivos y directivos a medida que se verifiquen los cambios.**

Los referidos cambios involucran tanto a las variables endógenas como exógenas que percuten sobre la empresa, en la medida que generen: nuevas oportunidades de negocios, nuevas alternativas de competitividad, o necesidades latentes sin atender o insuficientemente satisfechas.

El desarrollo tanto en el nivel organizacional como en el individual compromete un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje.

5. **Construir la empresa sobre la base de la comunicación fluida y la responsabilidad individual.**

La alta dinámica del medio va requiriendo de transformaciones en las organizaciones que van desde los objetivos hasta las estructuras.

Es por ello fundamental que medie una comunicación clara de las responsabilidades asignadas a los miembros de la organización que permita conocer a cada uno los objetivos y las responsabilidades propias y las de los demás, con la velocidad que los acontecimientos van reclamando.

6. **Elaborar, medir y mejorar un proceso continuo la eficacia empresaria. La concepción de un sistema para evaluar y optimizar la eficacia organizacional requiere de un diseño**

**acorde con el perfil propio de la empresa y el contexto.**

Asimismo, el sistema debe adecuarse en el tiempo a las nuevas realidades imperantes.

La inclusión de los indicadores claves, con ajuste a las cuestiones sustanciales del horizonte, habilitan las adecuaciones estratégicas y operativas requeridas para la supervivencia y el desarrollo empresarial.

**7. Asumir que los resultados deben trascender hacia el exterior.**

Las empresas con proyección de futuro deben operar en primer término en función de la satisfacción de sus clientes.

La inserción exitosa en el horizonte demanda una detección, interpretación y satisfacción de las necesidades que acusa el mercado.

No resulta suficiente limitar el análisis a un tema únicamente de ingresos y costos puntuales. Todo ello sin perjuicio de buscar la optimización del tema económico, pero, sobre la base planteada.

**8. Ejercitar el management como arte liberal.**

Esta concepción del management refiere a la capitalización: de los fundamentos del saber, de los conocimientos y de los hallazgos provenientes de distintas disciplinas, que se aplican en pos de la consecución de la eficacia empresarial.

**9. Convertir a los trabajadores sin formación en trabajadores del conocimiento.**

Esta conversión se vincula estrechamente con la eficacia del management.

Obviamente, a una mayor calificación de los recursos humanos se verificará una eficacia más elevada.

**10. Asumir la transformación del capital.**

Las empresas del futuro encontrarán, sin duda, sus bases en la información.

Las concepciones tradicionales del capital, como elemento tangible van quedando atrás.

El conocimiento se ha de constituir en el capital de la economía, fundamentalmente en el caso de las más desarrolladas.

**11. Management y Entrepreneurship.**

Ambos conceptos son de una importancia creciente y se complementan. Tanto la dirección como la innovación son elementos claves para el éxito y el desarrollo empresarial.

**12. Ejercitar el management como función social.**

El cambio de conceptualización debe pasar de la mera administración de un conjunto de técnicas y herramientas a un rol más amplio.

Dicha amplitud debe ser comprensiva de la construcción y definición de: la cultura organizacional, los objetivos comunes, los valores comparativos, el desarrollo organizacional e individual, y una comunicación eficiente.

**13. Aplicar una filosofía sistemática en la Organización.**

En general, a nivel de la praxis empresarial suele verificarse un ejercicio de la administración de empresas bajo un enfoque mecanicista no integrador.

Ello resulta atentatorio contra la eficacia y la eficiencia de los resultados. La falta de una visión de campo resta perspectiva y posibilidades, y la ausencia de una filosofía de unidad empresarial genera comportamientos estancos.

A partir de la teoría general de sistemas se dispone de un marco referencial teórico-sistemático

para la descripción de las relaciones que tienen lugar en el mundo real.

Un enfoque válido para ese marco de referencia es estructurar una jerarquía de niveles de complejidad para los distintos componentes del mundo empírico considerado.

Una teoría más específica para las organizaciones la constituye la emergente del concepto de teoría general de sistemas que propusiera Bertalanffy: los sistemas abiertos.

El biólogo Ludwig Von Bertalanffy ha establecido un nuevo concepto de la teoría general de sistemas, que él denomina sistemas abiertos. Un sistema abierto es un organismo que está influido por, e influye sobre, su medio ambiente y logra un estado de equilibrio dinámico dentro de ese medio.

Siendo éstas las características de los sistemas abiertos, podemos apreciar que las organizaciones en las cuales se aplicarán los sistemas de administración participan de las mismas. Lo cual, las define como tales y permite reconocer la necesidad de su comportamiento adaptativo.

Considerando el marco referencial que aporta la teoría general de sistemas, para la conducción de las organizaciones del futuro resulta importante enfatizar en los siguientes aspectos:

**- Coherencia de objetivos.**

En la diferente jerarquía de sistemas será necesario mantener una adecuada coherencia entre los objetivos de la empresa y las metas operacionales de la misma.

**- Jerarquía e integración.**

**Continúa en el siguiente número**