

ENFOQUES Y ESTILOS GERENCIALES MODERNOS ADAPTADOS A AMBIENTES INTERNACIONALES

*Víctor Julio Baltodano Zúñiga*¹
*Carlos Arguedas Campos*²
*Juan Carlos Picón Cruz*³

“...El papel de los líderes es facilitar los procesos de cambio, no convertirse en víctimas o en obstáculos de los mismos. Los empresarios y gerentes que deseen transformar sus empresas deben evaluar primero su propia disposición personal para desaprender y aprender, necesitan considerar seriamente sus capacidades para convertirse en verdaderos ejemplos de personas visionarias, con coraje, convicción y abiertas a asumir retos...”.

Retana, German. “Liderazgo en tiempo de cambio”, en *Gerente Línea Ejecutiva Grupo La Nación*, 2000, p. 10.

-
- ¹ Profesor de la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional y la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica. Máster en Administración de Empresas. Posee varias publicaciones en revistas nacionales.
- ² Socio Consultor de Consultores Corporativos Multidisciplinarios (CCM). Máster en Política Económica y candidato a Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesor de la Universidad Latina, Sede Central. Posee varias publicaciones en revistas nacionales.
- ³ Profesor de la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional y la Sede de Guanacaste de la Universidad de Costa Rica. Licenciado en Administración de Empresas.

SUMMARY

This article intends to focus on the importance of the approach and managerial styles in an international competitive context. It states the central guidelines of the managerial approaches such as the empowerment, the re-engineering, the total quality and benchmarking.

This document also states that the international or foreign environments have been modeling management. Therefore, nowadays it is necessary to count on multicultural managers who are able to motivate other people from different cultures, as well as to be accepted from these cultural groups. These managers must be able to cross cultural boundaries and guide the companies to reach their goals.

RESUMEN

Este artículo intenta destacar la importancia de los enfoques y estilos gerenciales en un contexto de competencia internacional. Aborda los lineamientos centrales de enfoques gerenciales tales como el empowerment, la reingeniería, la calidad total y el benchmarking.

Además, se reconoce que los ambientes internacionales han ido moldeando las gerencias de tal forma que hoy día se necesitan gerentes multiculturales que puedan motivar a personas de diferentes culturas así como ser aceptados por estas. Esos gerentes deben ser capaces de traspasar las barreras culturales y guiar a las empresas hacia la consecución de sus metas.

I. A MANERA DE INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos que conlleva al éxito en las empresas modernas son los estilos de dirección que impregnan sus altos ejecutivos. Sin embargo, el proceso de globalización económica y la gran competencia empresarial que ella conlleva ha obligado a la alta gerencia a no fiarse de un solo enfoque gerencial sino a conocer y utilizar las fortalezas de cada uno y a desechar las debilidades del otro. Dar a conocer algunos de estos enfoques, sus fundamentos y perspectivas de aplicación efectiva, es el objetivo central de este artículo. Basados en una introspección sobre las teorías administrativas y sus fundamentos, poder diagnosticar la aplicación actual y lograr una prospección en un patrón futuro de competencia.

Para Peter Drucker (1999, p. 50), “el universo social no tiene leyes naturales como sí existen en las ciencias físicas. Por consiguiente está sujeto a cambios continuos”. Es decir, en las ciencias administrativas no tenemos el control de laboratorio que sí tienen las ciencias exactas. Desde esta perspectiva, el cambio es continuo y la búsqueda de formas para mejorar la toma de decisiones es dinámica. Además, Drucker expresa que existen siete supuestos sobre la organización que están desactualizados y que es importante que se tomen en consideración:

- *“Que solo existe una única manera correcta de organizar una empresa.*
- *Que los principios gerenciales se aplican únicamente a organizaciones empresariales.*
- *Que solo existe una manera correcta de dirigir a la gente.*
- *Que las tecnologías, los mercados y los usos finales son fijos y casi nunca se traslapan.* Es decir, que cada industria tiene una tecnología específica y un mercado específico.
- *Que el alcance de la gerencia se define legalmente como de aplicación exclusiva a los activos y empleados de una organización.*
- *Que la función de la gerencia es dirigir la empresa y no concentrarse en lo que sucede por fuera de la compañía.* Es decir, la gerencia tiene un enfoque interno y no externo.
- *Que las fronteras nacionales definen la ecología de la empresa y de la gerencia”* (Drucker, 1999, p. 50).

Para Drucker cada uno de esos supuestos son equivocados, por lo que aferrarse a ellos puede significar el fracaso del negocio y de la carrera gerencial. Lo que se debe reconocer es la capacidad de aprovechamiento de cada uno; veamos algunos casos de supuestos originados desde las primeras teorías administrativas, y que hoy mantienen vida, adaptadas a otro ambiente y transformadas para otros patrones de competencia.

Solo para citar algunos ejemplos sobre supuestos que se han creído casi todos los teóricos y estudiosos de la administración, estamos hablando desde Frederick W. Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925), Henry Ford (1863-1945), Elton Mayo (1880-1949), y otros más recientes; todos defendieron posiciones sobre la forma en que se debería conducir una empresa y la teoría o supuesto que la sustenta.

Los nuevos paradigmas continúan enfrentándose a planteamientos asumidos con anterioridad en las organizaciones, los nuevos planteamientos van

introduciéndose por etapas y van captando la atención de los grupos ejecutivos. Los primeros teóricos como Ford, Taylor o Fayol, concibieron la empresa manufacturera típica, opciones de organización que a muchas empresas tiempo después todavía les ha dado resultado, pero cada vez las organizaciones son alteradas por fuerzas externas, dando como resultado cambios internos. Desde este punto de vista se reconoce que el recurso humano es influenciado por muchas formas de información con que cuenta y se logran mejores grados de concientización sobre temas fundamentales en el desarrollo de las sociedades.

Henri Fayol concibió la empresa manufacturera típica. Para este caso, el postulado de la estructura administrativa correcta, según Fayol, radica en la correcta división y distribución del trabajo al igual que la manera correcta de administrar era el control vertical, de arriba hacia abajo, es decir, la centralización, que define el nivel de participación manual e intelectual en el proceso productivo en los diferentes niveles organizativos. Para él, “la organización total, es un cuerpo, que a semejanza de otros organismos, las organizaciones necesitan dirección y coordinación desde un sistema nervioso central” (Stoner y Freeman).

Ya en ese momento, inicios del siglo XX, se reconoce que el grado de centralización o descentralización depende de la situación, o sea, debe haber una adaptación de la teoría a las circunstancias propias de cada organización.

En la actualidad, en la masiva reorganización de las empresas, el mismo principio sigue vigente: que se debe definir una manera de organizar el trabajo. Para este caso, una pequeña unidad compuesta por unas pocas personas debe preparar la organización de miles de personas en el proceso de producción, sin que medie contacto directo entre los directivos de puestos de mando y los colaboradores. A este grupo de organizadores administrativos ya se les asignaron los gerentes de producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos, relaciones públicas, etc., de esta manera, un paradigma tan claro como el de Fayol permanece y se aplica en un nuevo escenario, en un patrón de competencia amplio, de dimensión internacional.

Más tarde la descentralización se puso de moda. Las compañías necesitan una estructura organizativa con secciones que coexistan unas con otras, no basta con dictar las reglas y los procedimientos, las personas y las condiciones del medio necesitan más que eso para salir adelante con un proyecto.

De la misma forma que algunos teóricos desde Taylor defendieron y convencieron de que la gerencia es el grupo pensante que debe definir los

sistemas de trabajo y el resto de trabajadores se les pagaba para que produjeran de acuerdo con lo establecido, obligó a revisar tan arraigado paradigma. Las condiciones actuales y los pronósticos futuros demandan más que solo el esfuerzo parcial de un funcionario; con la introducción de las propuestas de “*trabajo en equipo*” se avanzó en el reconocimiento de la importancia de la participación de cada miembro de una organización y que la idea del trabajo va mucho más allá que la sola forma de generar ingresos.

Por ello, y a pesar de la preponderancia que el modelo de globalización pone sobre el funcionamiento de los conceptos empíricos, de “trabajo en equipo” y “procesos en equipos”, se redimensiona el papel de la gerencia y se le imprimen nuevos requerimientos dentro del modelo imperante.

En consecuencia, en esta llamada Tercera Etapa de la Globalización (Third age of globalisation), el doctor Tim Hindle, editor de negocios de la prestigiosa revista *The Economist*, plantea dos fenómenos actuales, característicos de los nuevos gerentes multiculturales e internacionales, exponiéndolos de la siguiente manera:

- “...Further dispersion of headquarters. It is rare for big companies to move their main HQ from one country to another – although Ikea and BHP-Billiton have done it. But a growing number of companies are setting up regional headquarters or relocating specific HQ functions elsewhere. A recent UNCTAD survey found that 829 “HQ operations” of multinationals were relocated between January 2002 and March 2003, nearly a quarter of them in developing countries...
- ...More integration of managers of different nationalities. More chief executives of global companies will be of nationalities other than of the company they work for. They are still surprisingly rare –a Welshman, Lindsay Owen-Jones, at L’Oreal, for example, and a Brazilian, Carlos Ghosn, at Nissan. At the level below, however, the pool from which future CEOs will come, managers are an increasingly polyglot bunch...” (Hindle, 2004, p. 97).

O como lo describe Peter Drucker, las personas educadas (entiéndase, gerentes y directivos) tendrán que estar preparadas para vivir en un mundo global. Será un mundo occidentalizado. Pero vivirán también en un mundo cada vez más tribalizado. Deben tener la capacidad de ser “ciudadanos del mundo”, en su visión, en su horizonte, en su información. También tendrán que extraer nutrimento de sus raíces locales y, a su vez, enriquecer y nutrir su cultura local.

Por consiguiente, la persona educada tiene que estar preparada para trabajar simultáneamente en dos culturas, la del intelectual que se concentra en las palabras y en las ideas, y la del gerente que se concentra en las personas y en el trabajo (Drucker, 1994, pp. 233-234).

Aún así, continúan existiendo una serie de enfoques y estilos gerenciales (y que están de moda en el ambiente internacional) que bien podrían aplicarse a la empresa costarricense, con el objetivo de dar al cliente un mayor valor agregado e insertarse con éxito en la economía internacional. Entre estos enfoques tenemos los siguientes: empowerment y learning organization, benchmarking, reingeniería y calidad total. Cada uno de ellos exige también un estilo gerencial que sea capaz de insertar a la empresa en el ambiente internacional.

Pero, ¿por qué se redimensiona el ambiente internacional en este nuevo modelo económico?, dándose una respuesta que contempla varios niveles de actuación, donde se puede constatar que Costa Rica como país no ha estado al margen de los mismos, como serían:

- *Los cambios tecnológicos recientes rediseñan los procesos productivos internacionales, porque las nuevas tecnologías requieren de economías de escala para ser rentables.* En este sentido Costa Rica no se escapa a este proceso, y más bien se ha profundizado esta tendencia, ya que en 1994 las ventas de las zonas francas se componían en un 48% de bienes, cuya característica principal era el uso intensivo del trabajo o mano de obra, mientras que para el 2003 el porcentaje era un 10%, y el componente de base científica pasó del 8 al 63%, respectivamente, es decir, se valorizaba la producción que requiere como insumo principal el conocimiento tanto en la etapa de planificación como en la de fabricación.
- *El desarrollo del sistema financiero internacional, principalmente su velocidad de conectividad y de operacionalización en tiempo real.* Tampoco en este sentido Costa Rica se ha mantenido al margen y más bien se procedió a una reforma profunda del sector financiero, la cual se consolida cuando se redefine y “rompe” el monopolio de la administración de las cuentas corrientes en manos de los bancos comerciales del Estado.
- *La mundialización de la economía nacional desde la perspectiva comercial y financiera.* Para el caso particular de Costa Rica, se puede comprobar su vinculación financiera internacional a partir del año 1992, cuando se procede a liberalizar la cuenta de capital de la balanza de pagos. Mientras que en el comercio han sido evidentes los grados de apertura

alcanzados por nuestra economía, ya que si se considera la proporción de las exportaciones, las importaciones y el turismo en el PIB se puede apreciar que para el año 1994 este indicador fue del 72%, muy superior al 60% que mostraba en el año 1980 y actualmente mantiene un nivel cercano al 80%.

- *Los flujos de inversión extranjera directa (IED) como pivote de la nueva economía.* También para el caso de Costa Rica se ha optado por la atracción de la IED, la cual ha mostrado una tendencia constante, pero significativa, en los últimos años, y como afirma el *II Informe sobre el Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá*, las estimaciones sobre el flujo de inversión para el período 1997-2001 sugieren que casi la mitad de la inversión estadounidense se ha concentrado en Costa Rica (Proyecto Estado de la Región-PNUD, 2003, p. 175).

Estos espectaculares cambios están teniendo una notable incidencia en los sistemas de gestión empresarial, donde uno de los más notables, es su estructura jerárquica, ya que se trata de que todos los organigramas presenten la forma de pirámide: muchos operarios y trabajadores de campo en la base de la misma, mucho menos supervisores y mandos intermedios en el siguiente escalón de la pirámide y un reducido —pero eficiente— número de altos directivos en el vértice (Suárez, 2001, p. 66).

II. EMPOWERMENT Y LEARNING ORGANIZATION

En cuanto a los conceptos *empowerment* y *learning organization* mucho se ha discutido en torno a ellos. Pero una definición aceptable aduce que “es un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación y trabajo en conjunto” (Jofré, 1999, p. 17). En otras palabras, significa facultar a los empleados, es decir, liberar el conocimiento y energía de los empleados para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo. El propósito último es mejorar continuamente la organización a la que pertenecen.

A nuestro criterio, el término que mejor se ajusta a esta forma de trabajo es el de “organización inteligente”, sin embargo, el más utilizado es el de *empowerment*. La organización inteligente es aquella basada en el conocimiento y en la habilidad para aprender; es precisamente esta habilidad para aprender más rápidamente que el competidor lo que podría mantener una ventaja competitiva y hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Para Arturo Jofré (1999, p. 26), “el empowerment se basa en dos columnas: un fuerte cambio en el pensamiento directivo y la creación de un clima que permita un alto grado de compromiso del empleado con su organización. Tratar de construir una organización inteligente basada en la desconfianza y en el uso exclusivo de la autoridad formal es un error que no puede subsanarse con prácticas administrativas, aun siendo las que normalmente se aplican en este tipo de enfoque”.

Lo anterior implica un reto para la gerencia, dado que el cambio empieza desde arriba e impacta la selección y capacitación del personal. Por lo tanto, la gerencia debe realizar un esfuerzo por construir una visión compartida con todos los componentes de la organización; además, debe tratar de crear un alto grado de compromiso del empleado con la empresa; asimismo, crear con sus actuaciones una relación de confianza que involucre a los directivos y a los empleados; incentivar la toma de decisiones por parte de los empleados y crear un sistema de comunicación en doble vía. Para ello podría poner en funcionamiento los “equipos autodirigidos” que se asemejan a células que reaccionan de manera inteligente a las necesidades del cliente. Estos equipos deben tener la libertad de organizarse y dirigir su propio trabajo de acuerdo con las metas que se han fijado en la organización. Son responsables de los resultados y de la evaluación de su trabajo.

El gran reto para la gerencia que reconoce las ventajas de una organización basada en el aprendizaje constante, que valora la capacidad de adaptación a los nuevos patrones de competencia visibles en el mercado, consiste en liderar el cambio hacia una cultura empresarial que reconoce y valora el compromiso con el mejoramiento continuo, donde cada participante se apropia de una visión y una misión compartidas por los altos ejecutivos en toda la organización. Este proceso demanda mucho entusiasmo, claridad en los objetivos y metas tanto de corto como de más largo plazo, lo que se puede calificar como parte de una estrategia dual, que atiende las actividades diarias dentro de una agenda adecuadamente elaborada y que aborda los procesos de planificación para el largo plazo. Este proceso tiende a ser muy lento, requiere colaboradores con alto grado de compromiso, que permita una estructura organizacional muy flexible, ausente de tanto control sobre la gente, y promueva la creación de espacios para el estímulo de la creatividad y la innovación, dos elementos esenciales para lograr una ventaja competitiva sostenida.

El camino hacia el crecimiento empresarial, basado en la participación efectiva de los trabajadores, va más allá de la creatividad por sí sola; este

proceso de participación debe ser planeado de forma que no se convierta en una frustración por parte de quienes creen que el solo hecho de estimular la creatividad es suficiente. Una buena apreciación de lo que implica este enfoque nos puede preparar para reconocer la verdadera participación creativa e innovadora que necesita la empresa, esa parte la define el mercado, en la medida que se logra que se canalicen las ideas creativas en innovaciones tanto parciales como radicales y que son materializadas en el momento que son percibidas por los clientes en el mercado. El caso contrario se da cuando solo se estimula la participación creativa y la empresa es inundada de ideas creativas, inventos poco concretados, y la carencia de datos exactos como los presupuestos, los prototipos, las investigaciones que refuercen las propuestas, hacen creer que la gerencia no tiene interés en la ejecución. La realidad es que solo se está llevando a cabo la parte de la generación de ideas, inicio de un proceso que debe incluir la implementación de esa idea hasta llegar al mercado.

Theodore Levit (2002, p. 16) advierte los peligros de una mala canalización de la creatividad empresarial, menciona al respecto: “El problema con la avalancha de consejos a las compañías acerca de la necesidad de volverse más activamente creativas es el hecho de que sus defensores, en esencia han fracasado en distinguir entre el proceso relativamente fácil de ser creativos en lo abstracto y el infinitamente más complicado de innovar en lo concreto”.

III. BENCHMARKING

Otro enfoque gerencial comúnmente utilizado en el mundo empresarial es el *benchmarking*. Este enfoque implica captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan otras empresas, preferiblemente líderes, y que han sido exitosas; implica compararnos con esas empresas o unidades de negocios e implantar en nuestra organización las que mejor se adapten. En la revista *Summa* (febrero de 1996, edición 21, pp. 48-49) se lee: “Ejércitos de ejecutivos del mundo entero quieren visitar compañías estadounidenses de buen desempeño en busca de ideas y consejos para aplicar en sus propias empresas”. “(...) los peregrinos corporativos de hoy, azotados por el flagelo de la globalización, la reestructuración (downsizing) y los cambios tecnológicos, están buscando soluciones y refugio en Motorola, Microsoft, y en Springfield ReManufacturing”.

Lo importante de este enfoque es la actitud siempre alerta que debe tener la gerencia con respecto al entorno. Debe haber un monitoreo continuo de todos los elementos del entorno que puedan afectar la organización.

A lo largo de los años, el benchmarking ha demostrado ser un enfoque de enormes ventajas para cualquier tipo de organización, por lo que ignorarlo sería una falta de visión competitiva por parte de los gerentes y ejecutivos. En realidad, la industria costarricense puede tener empresas funcionando con niveles de excelencia mundial, por lo que, muchas veces, no es necesario inventar aspectos que ya han sido inventados y puestos en práctica con éxito en otras organizaciones.

IV. REINGENIERÍA

Un tercer enfoque dentro de la gerencia que podría ser utilizado en la empresa costarricense es el de *reingeniería*. Este término fue acuñado por Michael Hammer y James Champy. Para Hammer y Stanton (1995, p. 3), reingeniería “es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño”. Lo que se busca con ella es dar un gran paso en lo que la empresa ha venido haciendo. Significa revisar los procesos con los que se han estado ejecutando las labores y replantearlos desde cero. Es decir, hay que realizar cambios drásticos. Estos cambios son fundamentales en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Los clientes cada vez son más exigentes con los servicios, buscan productos y servicios a su medida, con la mejor calidad y el mejor precio. A lo anterior hay que agregar la presión de la competencia, la paulatina eliminación de las distorsiones del mercado costarricense, el avance tecnológico y la automatización de los sistemas. Lo anterior podría llevar a las empresas a cuestionarse la forma en que han venido realizando sus actividades.

Para Hammer y Champy (1994, p. 37), “el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica —lo que equivale a decir que es *bueno* si funciona para usted, y *malo* en caso contrario”.

De acuerdo con Leñero (1998, p. 35), los aportes más valiosos de la reingeniería son dos: “1- Mostrar que es anacrónico seguir organizando las empresas como un conjunto de especialidades técnicas, en las que cada uno organiza la parte del trabajo de su unidad y toma las decisiones que son necesarias, basadas solo en las razones de su especialidad, son tener a la vista su efecto en la calidad y en la velocidad del proceso con que se elabora cada producto que se vende al cliente. Para superar esa inconsistencia, plantea la necesidad de organizar la empresa por procesos, esquema en que hay una sola

cabeza que toma decisiones y lo hace con la mirada fija en su efecto en el cliente. 2- El segundo gran aporte de la Reingeniería se lo debemos a Cheryl Currid, autora de *Reengineering Toolkit* (1994), quien plantea que si los procedimientos que usa la empresa no se actualizan permanentemente con las últimas tecnologías disponibles, se corre el riesgo de que se presente un competidor que las tiene incorporadas a los suyos y obtenga de ellas tales ventajas, que amenace sacar del mercado a las empresas que no las tienen”.

V. CALIDAD TOTAL

En cuanto al enfoque de *calidad total*, Deming (citado por Jofré, 1999, p. 120) señala que “la calidad significa ofrecer a bajo costo productos o servicios confiables que satisfagan a los clientes, creando un compromiso con la innovación y mejora continua en la empresa”. La calidad, a nuestro juicio, debe ser permanente y, por otro lado, debe ser un imperativo que refuerce una ventaja competitiva. Si una empresa no ofrece calidad está condenada al fracaso, y si la industria, como un todo, tampoco ofrece un producto de alta calidad y con precios competitivos, los clientes irán buscando otras opciones.

De acuerdo con Deming (1997), los puntos básicos para desarrollar la calidad se podrían resumir en 14: “1) Crear constancia de propósito para la mejora de productos, 2) adoptar una nueva filosofía, 3) dejar de confiar en la inspección masiva, 4) fin a la práctica de hacer negocios con base sólo en el precio, 5) mejorar constantemente el sistema de producción y servicios, 6) instituir la capacitación, 7) instituir el liderazgo, 8) eliminar el temor, 9) derribar las barreras que hay entre las áreas, 10) eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral, 11) eliminar las cuotas numéricas, 12) remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho, 13) instituir un programa vigoroso de educación y autodesarrollo del personal, 14) tomar medidas para llevar a cabo la transformación”.

Estos puntos deben implementarse lo más rápidamente posible y la base para su éxito son los equipos de trabajo. En estos equipos cada integrante tiene la posibilidad de contribuir con sus ideas y planes.

En cuanto al Sistema ISO, este concibe la calidad como la totalidad de partes y características de un producto que influyen en la aptitud para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, calidad es cumplir con las especificaciones que hace el cliente de determinado producto. De acuerdo con las normas ISO, el aseguramiento de la calidad son todas las acciones planeadas

para brindar la confianza de que un producto o servicio va a satisfacer determinados requerimientos de calidad en forma adecuada.

Lo más importante para una empresa, y también para una industria, en cuanto a las normas ISO, es la imagen que pueda proyectarse hacia el entorno de un esfuerzo continuo de mejoramiento de la calidad. Asimismo, las normas ISO generalmente conllevan a una mejora en el desempeño, la calidad y la productividad; se reducen los desperdicios y los reprocesamientos de los productos; mejoran el orden y la limpieza; mejora la comunicación del personal; mejora la relación con el cliente; obliga a la documentación de todos los procesos, permitiendo que el conocimiento permanezca en la compañía y no solo en la mente de los técnicos experimentados e imprescindibles; mejoran los procesos de selección y capacitación del personal.

VI. ALGUNAS EXIGENCIAS DE LOS AMBIENTES INTERNACIONALES PARA LOS GERENTES

Una vez recorridos algunos enfoques gerenciales modernos, ¿qué perfil debe tener un gerente para aprovechar estas oportunidades? ¿Qué estilo de conducción exige el contexto internacional?

En una era de globalización como la actual, un gerente debe ser dinámico y capaz de adaptarse continuamente a los cambios. “Con el advenimiento del downsizing, la reingeniería y otras tendencias, las habilidades necesarias para ser un buen gerente han cambiando desde los años ochenta y aún antes” (McCune, 1998, edición 46, p. 52). La *habilidad de comunicación* ha crecido en importancia con las nuevas tendencias, ya que “los gerentes están delegando más en personas con antecedentes diferentes, quienes pueden estar trabajando en una sede al otro lado del mundo. David Antonioni conoce a un gerente de planta en Chicago, quien debe manejar 21 idiomas para poder comunicarse con su fuerza de trabajo” (McCune, 1998, p. 53).

En el nuevo ambiente internacional ya no está de moda ser el dictador de la corporación, listo para dar las órdenes. McCune aduce que el gerente de hoy tiene que ser un *negociador* diestro para poder trabajar con gente de otros departamentos.

Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta es que en este nuevo panorama internacional de los negocios se necesitan *administradores* o *gerentes multiculturales*. “Los administradores políglotas pueden comunicarse en

diversos idiomas. Pues bien, los administradores multiculturales pueden motivar en variadas culturas. Pero encuentro que muy pocas personas pueden atravesar las barreras culturales y ser totalmente aceptadas por los extranjeros, que es lo que yo defino como administrador multicultural” (Beeth, 1997, p. 48). El gerente actual debe ser aceptado por los colaboradores, que por las nuevas condiciones internacionales, son de diferentes culturas. La motivación en las organizaciones es básica en el logro de objetivos y metas planteados, se inicia con la aceptación de una gerencia capaz de valorar e interesarse por otras culturas, de esta forma se relaciona mejor con los trabajadores y es más efectiva en la oferta a los clientes que también son de diferentes nacionalidades. “Las personas monoculturales pueden aprender intelectualmente de otras culturas, pero se resisten a penetrarlas emocionalmente.

Quizás prefieran aprender detalles superficiales como hacer venias a los japoneses o ser rigurosamente cumplidos con los alemanes. Resulta fácil para cualquier negociador visitante adoptar un comportamiento superficial —como estrechar manos o hacer venias— pero es más importante comprometerse con la nueva cultura a un nivel emocional más profundo” (Beeth, 1997, p. 50).

El gerente del siglo XXI debe ser capaz de *lidiar con la rapidez de los cambios* que se suscitan, producto de la velocidad con que cambia la tecnología y que impacta los negocios. Bill Gates (1999, p. 38) afirma que “si en la década de los ochenta el tema era la calidad y en los noventa la reingeniería, la primera década del 2000 será entonces la de la velocidad. Muchas de las preguntas de hoy en día se centran en qué tan rápido se transarán los negocios mismos, y cómo el acceso a la información alterará el estilo de vida de los consumidores y sus expectativas de negocios. El avance en el tema de la calidad y las mejoras en los procesos de negocios se presentarán mucho más rápido. Cuando el aumento en la velocidad es lo suficientemente grande, la naturaleza misma de los negocios cambia”.

También, el gerente, que se desarrolla en ambientes internacionales, no debe perder de vista los siguientes elementos centrales:

- Cuando un líder está de buen humor, la gente a su alrededor ve todo de forma más positiva.
- Se debe establecer una mayor resistencia y capacidad de respuesta en el actual entorno económico.
- El trabajo del gerente consiste básicamente en convertir los datos y la información (y otros factores intangibles, como los sentimientos y las ideas) en conocimiento significativo.

Entonces, la labor de un gerente está en poder utilizar cada uno de estos enfoques y estilos gerenciales y usar aquellos componentes de estos que puedan aplicarse en el contexto en el cual se está desempeñando. Esta tarea no es fácil, que como afirmara Harold Koontz, hoy en día se está inmerso dentro de una selva de teorías administrativas. Sin embargo, es aquí donde se debe demostrar la verdadera habilidad gerencial.

En estos momentos también se debe tomar en cuenta que empiezan a florecer discusiones sobre la calidad de vida, el desarrollo humano y ante todo una forma de visualizar el recurso humano no con un sentido meramente productivo en el corto plazo, sino como la generación de bienestar de una economía en general, una forma de aprovechamiento de los recursos con un sentido de largo plazo. Es el momento cuando los aspectos filosóficos buscan apoyar las teorías para darles sentido en un mundo que valora algo más que el trabajo por sí solo.

La transformación social en áreas de la información, comunicación, educación y otras, marca un nuevo escenario, dominado por la competitividad y por un cambio en la forma de comportarse del mercado. El problema de las organizaciones no es la producción en forma aislada, el mejoramiento tecnológico, de investigación y de información, hace que los consumidores se comporten muy diferente, marcando el consumo por aspectos que son de valor para el cliente en ese momento.

Las nuevas exigencias en una economía de mayor competencia transforman los postulados, incluyendo aspectos filosóficos como los principios, los valores, la definición de la misión y visión.

La combinación de intereses, de formas de ver las cosas y, fundamentalmente, la forma como las condiciones del mercado, producto de las nuevas concepciones de valor para el cliente, marcan la pauta del mercado, demanda de nuevas formas de hacer las cosas.

La pregunta ahora es, ¿qué enseñar y qué practicar en la empresa actual?, cuando sabemos que un postulado por sí solo no nos garantiza el éxito deseado. De la misma forma que algunos teóricos defendieron y convencieron de que la gerencia como el grupo pensante y director debía definir los sistemas de trabajo y al resto de los trabajadores se les pagaba para que produjeran de acuerdo con lo establecido, obligó a revisar tan arraigado paradigma. Las condiciones actuales y los pronósticos futuros demandan más que solo el esfuerzo parcial

de un funcionario; con la introducción de las propuestas de “*trabajo en equipo*” se avanzó mucho en el reconocimiento de la importancia de la participación de cada miembro de una organización y que la idea del trabajo va mucho más allá que la sola forma de generar ingresos.

De esta manera es como las empresas recobran “vida”, en el sentido de que son el producto de las personas que las componen, el estilo y liderazgo de una organización es el reflejo del estilo y liderazgo de sus integrantes. Es como se llegan a introducir elementos organizacionales muy cercanos a las aspiraciones y preocupaciones de las familias y las personas. Ante todo existe un convencimiento de la necesidad de cambiar y rescatar factores fundamentales de la vida en sociedad, factores que marcan mucha diferencia entre un grupo y otro o de una persona a otra. Hablamos entonces de la claridad de los propósitos y razón de ser de cada grupo o empresa, los principios, los valores, las políticas, etc., que reflejen la personalidad de la organización y de sus integrantes.

Las formas de llegar a las metas y los objetivos de las organizaciones han cambiado, valorando elementos del mercado más de tipo subjetivo (valores y principios) que dan resultados muy concretos; mejores niveles de calidad, productos muy elaborados, menos errores en el proceso, aumentos en la producción, creatividad, etc., factores todos fundamentales para el éxito, resultando organizaciones cada vez más horizontales, que cuentan con la total participación e identificación de cada trabajador en la búsqueda del logro de los objetivos y las metas de la organización, contrario a los viejos postulados o paradigmas que no permitían mayor participación de los trabajadores por la cultura de la desconfianza.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beeth, Gunnar. “Se necesitan administradores multiculturales”. Especial de *Management Review*. En *Summa*, agosto de 1997, edición 39.

Business Week. “Las mecas del mundo empresarial”. En *Summa*, febrero de 1996, edición 21.

Condo, Arturo. “El valor del recurso humano y el potencial de la industria del software”. En revista *Estrategia y Negocios*, N° 53. Costa Rica, Editorial Red Castle Group, 2004.

- Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1997.
- Drucker, Peter. "El nuevo rumbo de la gerencia". En *Summa*, N° 59, abril de 1999, p. 50.
- Drucker, Peter. *La sociedad post-capitalista*. Colombia, Editorial Norma, 1994.
- Gates, Bill. "Internet, un imperativo para los negocios". En *Summa*, N° 63, 1999.
- Hammer, Michael y Champy, James. *Reingeniería*. Colombia, Editorial Norma, 1994.
- Hammer, Michael y Stanton, Steven. *The Reengineering Revolution*. New York, Harper Collins Publishers, 1995.
- Hindle, Tim. "The third age of globalisation". En revista *The Economist*. The World in 2004, The Economist Newspaper Limited, 2004.
- Jofré Vartanián, Arturo. *Enfoques gerenciales modernos*. San José, Ediciones Delphi, 1999.
- Leñero, José. *Organizaciones inteligentes*. Especial de *Rumbo*, Grupo La Nación, 1998.
- Levit, Theodore. "La creatividad no es suficiente". En revista *Suma*, N° 101, 2002.
- McCune, Jenny. "El heroico nuevo mundo de la gerencia". Especial de *Management Review*. En *Summa*, marzo de 1998, edición 46.
- Proyecto Estado de la Región-PNUD. *II Informe sobre el Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá*. 2003.
- Stoner, James y Freeman, Edward. *Administración*. Quinta edición. México, Editorial Prentice Hall S.A., 1994.

Suárez, Andrés. *Nueva economía y nueva sociedad*. Editorial España, Prentice Hall, 2001.

Tissen, René y otros. *El valor del conocimiento: para aumentar el rendimiento en las empresas*. España, Editorial Prentice Hall, 2002.

Yeug, Arthur, Ulrich, David, Nason, Stephen, von Glinow, Mary Ann. *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas de impacto*. Oxford University Press, 1999.