

**LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI**  
**POR JOSÉ ORLANDO MORERA CRUZ**  
[mcruzjo@hotmail.com](mailto:mcruzjo@hotmail.com)  
**COLOMBIA**

**CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN**

- 1. LOS ANTECEDENTES**
- 2. LA PERCEPCIÓN**
- 3. EL CAMBIO**
- 4. EL CONOCIMIENTO**
- 5. EL LÍDER**
- 6. LA GERENCIA**
- 7. LA ACCIÓN EMPRESARIAL**
- 8. LA ORGANIZACIÓN**
- 9. LA GLOBALIZACIÓN, LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, LA  
TECNOLOGÍA, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD**
- 10.EL FUTURO**
- 11.LAS REFLEXIONES**
- 12.CONCEPTUALIZACIÓN**
- 13.REFERENCIAS**

## INTRODUCCIÓN

Ya concluido y agotado el siglo XX, se venía reconociendo que la Alta Dirección definía la estrategia, pero no siempre la explicaba bien a los trabajadores; que había una cierta obsesión por medir, pero quizá se desatendía lo que era más difícil de medir; que los planes de acción se incumplían con frecuencia; que los directivos se centraban principalmente en el corto plazo; que se predicaba la orientación al cliente, pero se practicaba más la orientación al presidente; que a menudo las buenas ideas se desvirtuaban en la aplicación; que quizá faltaba autocrítica; que tal vez sobraba complacencia; que se reprimía la crítica -incluso la constructiva- de los empleados; que nos ocupábamos casi más de las explicaciones a dar que de los resultados a obtener; que se abusaba de las reuniones; que nos desenvolvíamos bajo demasiada presión; que se atendía sobre todo al marcador (indicadores financieros) y en menor medida al terreno de juego... Había decididamente materia para seguir escribiendo libros.

Y no se debe olvidar, por cierto, de los comportamientos viciados denunciados por Scott Adams en *The Dilbert Principle*. Los libros nos hablan de lo que pasa, de lo que probablemente va a pasar, o de lo que convendría hacer o evitar. Luego, cada empresa o en su defecto cada directivo precisa una solución a medida. El management evoluciona para adaptarse a los tiempos y, quizá más concretamente, para sortear los nuevos obstáculos y dificultades que van apareciendo.

Matthew Kiernan A través de los tiempos se han generado diferentes tendencias administrativas que promulgan algunos parámetros entre los cuales se debería mover un gerente. Los once mandamientos constituyen la propuesta de Matthew Kiernan a quienes llevarán las riendas de las empresas en el tercer milenio La tendencia de los negocios para el tercer milenio es la valoración del capital intelectual. Si los gerentes se prepararan para administrar y potenciar el capital intelectual al menos de la misma manera como se preparan para administrar las finanzas o la producción de sus firmas, sus compañías estarían mejor situadas y las personas que hacen parte de ellas trabajarían con más corazón por ser los mejores.

“Ninguno de estos estudios muestra que un ejecutivo con mas conocimientos conceptuales y factuales tiene un mejor desempeño que aquel que no los tiene en la misma medida”. BOYATSI, R.T., *The competent manager*, Wiley Interscience, EE.UU., 1982.

Básicamente los 11 mandamientos de Kiernan hacen referencia a la potenciación del capital intelectual: 1. *No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa*, 2. *¡Innovar o Morir!*, 3. *Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas*, 4. *Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa*, 5. *Debes ser proactivo y experimental*, 6. *Rompe barreras: Las compañías "virtuales" del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y*

disciplinas. Sal de lo convencional, empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, cambia horarios, formas de compensación y de capacitación, etc., 7. Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo, 8. Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento, 9. Admite que la revolución ecoindustrial está sobre nosotros, 10. Has del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa, 11. Desarrolla herramientas estratégicas para medir tu desempeño: No basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, debes detectar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de tu empresa.

## **1. LOS ANTECEDENTES**

Acerca de las competencias, habilidades y otras características que deben poseer los gerentes, hay suficiente material bibliográfico disponible en lo que tiene que ver con un enfoque general, pero en particular a lo que atañe a las características que deba poseer el administrador de empresas del siglo XXI, no es tan abundante. Igual sucede para el caso de las organizaciones, es mucho lo que se ha escrito sobre el tipo de organizaciones que se pueden crear, pero con prominente énfasis en el siglo pasado; y resulta obvio, para que se iban a preocupar a principio del siglo pasado los pioneros de la administración porque lo que hubiera de pasar cien o más años después, muy seguramente los investigadores en el área de la administración dedicaron el tiempo, el trabajo, y el fruto de sus investigaciones a teorías que sirvieran de apoyo para resolver los problemas propios de su época, es así, que a quienes hoy nos vemos motivados hacia la investigación en la ciencia de la Administración de Empresas, nos corresponde estudiar sobre los problemas administrativos propios de nuestro tiempo y que para el caso de la presente investigación, se trata de los retos que nos plantea el cambio de milenio. Lo más elemental es que de los problemas que han de desarrollarse a lo largo del siglo XXI, se ocupen las personas finalizando el siglo XX o comenzando el siguiente.

En este punto, es necesario e indispensable apoyarnos en la historia para contextualizar lo que sigue y poder encontrarle un sentido y un norte; En el caso específico colombiano, Antioquia fue un caso excepcional, en los campos económicos y social durante el siglo XIX, por los índices de crecimiento que mantuvo. La carencia de capital privado no fue tan dramática como en las demás regiones, gracias a un grupo de capitalistas, inversionistas y negociantes bastante solventes para las situaciones del país, un comercio dinámico, interno y externo, y una industria aurífera bien administrada que ponía a operar una gran cantidad de circulante, como oro en polvo y moneda acuñada.

A pesar de la elite antioqueña y caucana de los siglos XIX y XX, ha sido quizá la más estudiada en el país por historiadores, administradores, economistas, sociólogos, y antropólogos; no hay muchos perfiles de personajes, empresas, y grupos empresariales de estas élites construidas con un rigor que va más allá de apología o la especulación.

Con un poco de ingenio y fortuna construyeron verdaderos imperios, guardadas las proporciones con el nivel económico nacional. Bien lo afirmó Friedrich Von Schenck en su libro *Viajes por Antioquia* en el año 1880: “Existen pocas ciudades de las mismas proporciones en Sudamérica donde haya tantos capitales concentrados y el número de familias que puedan calificarse como ricas es enorme”, (ediciones del Banco de la República, Archivo de Economía Nacional, Bogotá 1953.)

El equipo de empresarios pertenecientes a Medellín y a las otras ciudades importantes de la provincia se caracterizó no solo por representar intereses del tipo agrario y latifundista, sino muy diversificados y orientados hacia el comercio, el dinero a intereses, y la minería, siendo el estado uno de los principales clientes. Su dinamismo les llevó a invertir capitales por todo el país, en la apertura y montaje de variadas empresas.

Gracias a acciones estratégicas como; formación de nuevas compañías auríferas, aplicación de técnicas de beneficio europeas, apertura de nuevas zonas de laboreo, vinculación en la región de trabajo y capital extranjero asociado; en materia de inversión y configuración empresarial de inicio para la provincia de Antioquia, lo que podía denominarse como el despegue de un boyante ciclo minero.

Con una mentalidad asociativa empresarial, el capital que luego se invertiría en la industrialización se había gestado y acumulado poco a poco, en los socavones, lavaderos de oro corrido y en negocios comerciales.

Con posterioridad, gracias a la experiencia adquirida en el montaje y administración de negocios, el intercambio con el exterior, el comercio del café, y la colonización de tierras en el suroeste antioqueño, y Caldas, la elite y sus capitales se consolidaron definitivamente, permitiendo el avance hacia el proceso de industrialización durante las primeras décadas del siglo XX.

La elite antioqueña, se caracteriza por, tener al grupo familiar como unidad empresarial básica y sus actividades diversificadas en todas las ramas productivas y especulativas.

Existió entonces, la visión compartida acerca de la necesidad de consolidar un mercado interno que se lograría solo si existía una buena red de comunicaciones (en esa época las comunicaciones estaban marcadas por la creación de viaductos de todo tipo; hoy, Internet, bases de datos, telecomunicaciones), como si sospecharan que un atraso o avance tecnológico podría en su momento perjudicar la supervivencia.

De modo más global tenemos que, el desarrollo de la ciencia administrativa ha tenido durante su historia un desarrollo que se puede enmarcar o definir de acuerdo al tipo de estudios que se han realizado, o mejor, de acuerdo al modo de abordar la teoría administrativa.

La comparación de la evolución histórica de los estudios antropológicos y administrativos nos permite definir tres edades de la ciencia, así:

EDAD	PERSPECTIVA	ANTROPOLOGÍA	ADMINISTRACIÓN
1	Estudio de fenómenos parcelados	Morgan investiga un esquema de los orígenes y la evolución de las civilizaciones (1877)	Taylor hace los primeros estudios de tiempo y movimientos (1903) Fayol formaliza los primeros principios de la racionalización del trabajo (1916)
2	Estudio del sistema cerrado	Radcliffe – Brown estudia el comportamiento social en sus formas institucionalizadas; la familia, la organización política, etc. (1930) Antropología Social	Barnard estudia la influencia de la organización empresarial sobre la administración (1948)
3	Estudio del sistema abierto	Kardiner y Linton estudian los fundamentos culturales de la personalidad (1945) Antropología psicológica	Forrester establece un modelo dinámico de las relaciones entre la empresa y el medio ambiente (1961) Chandler estudia las relaciones entre estructura y estrategia en la empresa (1962) Porter explora las condiciones que favorecen la competitividad (1990)

Los estudios de dinámica industrial iniciados por Forrester han permitido crear modelos de diversos fenómenos empresariales.

Lo fundamental en la manera que tiene el hombre de comprender su medio ambiente, es que el no solo detecta en este fenómenos o eventos sino también una acción, es decir, un comportamiento que manifiesta una intención o un escogimiento.

Durante 80 años, se puede ver a que se han dedicado los esfuerzos mas significativos de los investigadores mas recordados e importantes de la administración, encontrando lo mas reciente de fin de siglo los enfoques interno y externo, la calidad total y la competitividad, conceptos que ciertamente pasan gloriosos al siguiente centeno, estudios especificos sobre la acción empresarial y la gerencia integral, propia de la investigación a realizar:

1910	ESTUDIO DE FENÓMENOS PARCELADOS Estudio de tiempos y movimientos (Taylor)
1920	ESTUDIO DE FUNCIONES DE LA EMPRESA Tipología de los fenómenos estudiados (Fayol)

1950	ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Análisis de relaciones entre estructura y comportamiento empresarial (Barnard)
1960	MODELIZACIÓN DEL FENÓMENO EMPRESARIAL Dinámica Industrial (Forrester)
1970	ESTUDIO DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL Planteamiento estratégico Estudios de estrategia (BCG, EEUU)
1980	PLANTEAMIENTO PSICOSOCIOLÓGICO Estudios de socio dinámica (Bossard Institut, Francia), énfasis en la cultura organizacional”
1990	GLOBALIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL GERENCIA INTEGRAL Enfoque interno: La calidad total (Juran) (Deming) Enfoque externo: La competitividad

A lo largo de su historia las sociedades humanas han desarrollado distintas formas de producción de bienes y servicios. Hoy, la denominación genérica de la forma dominante de producción es la de sistema capitalista. La génesis de este sistema data ya de varios siglos. Pero sus hitos más destacados comienzan a reseñarse a partir de la Revolución Industrial, durante la segunda mitad del siglo XVIII.

La expansión y evolución de este sistema ha originado en cada uno de los entornos donde ha prosperado múltiples características. Los estudiosos del tema han propuesto diversas teorías. Desde el siglo XVIII, con la aparición de la Economía Política en Inglaterra y en Francia, se han abordado distintos tipos de análisis sobre el crecimiento de la riqueza de las naciones, para utilizar la preocupación central de uno de los primeros teóricos que se ocupa de estos temas: Adam Smith (1776). Desde esos tiempos y hasta el presente, múltiples han sido entonces las aproximaciones para comprender la dinámica de esta forma de producir bienes y servicios en la mayoría de los países del mundo entero.

Sin embargo, lo que parece ser constante en casi todos los análisis es que este sistema vive en permanente crisis. Para unos, detrás de estas crisis se encuentran las razones que llevarán a su desaparición. Para otros, ellas son la expresión de los síntomas de la capacidad que tiene el sistema para renovarse de forma continua y de nutrirse de manera periódica.

Estas crisis han sido caracterizadas, en cuanto a su duración, de distintas maneras. Unos autores han hablado de ciclos cortos (períodos de más o menos diez años) y otros de ondas largas (50 a 60 años). Uno de los autores que han desarrollado teorías sobre los ciclos largos se encuentra Kondratieff (1935). Este estadístico ruso de principios del siglo XX propuso una teoría bastante atractiva de explicación de los fenómenos que aparecían en el desarrollo del sistema.

A pesar de su temprana y prematura desaparición, Kondratieff hizo un aporte fundamental para la comprensión de la dinámica del sistema. Aporte del que

múltiples economistas occidentales son deudores. La presentación de los rasgos fundamentales y de manera esquemática de los principales aspectos del desarrollo de esta teoría pueden ser de mucha utilidad para enmarcar nuestro objeto de estudio.

Kondratieff propone que el sistema desde la Revolución Industrial ha vivido varias crisis estructurales. Quienes han desarrollado esta teoría señalan que el primer ciclo u onda larga, denominado el primer Kondratieff, comienza con el desarrollo de la industria textil y la invención de la máquina de vapor, durante la segunda mitad del siglo XVIII. La aparición de la gran industria constituyó el paradigma económico de la época. El trabajo artesanal y la manufactura fue sustituido por la máquina. Esta nueva forma de producir para la época origina la existencia de mano de obra barata, uno de los factores claves del modelo instaurado. Esta onda culmina en las décadas 30 y 40 del siglo XIX con otra nueva crisis que se caracteriza por la aparición de carbón como fuente de energía económica y el ferrocarril como medio de transporte masivo. El sistema pasa de ser un modo de producción a nivel nacional (Inglaterra, Francia) para expandirse a otras regiones.

La aparición del sistema de libre competencia marca el comienzo del segundo Kondratieff. Este ciclo se cierra con una nueva crisis en los años 80-90 del siglo XIX. Tenemos entonces el inicio del tercer Kondratieff con el acero como factor clave del paradigma tecno-económico del ciclo que se inaugura (Pérez, 1983). Los oligopolios tendrán un papel fundamental que jugar en la dinámica del sistema de producción de este período.

A finales de los años veinte y comienzos de los treinta de la pasada centuria una nueva crisis marca el fin de este tercer ciclo y el inicio del cuarto Kondratieff. Sus rasgos más resaltantes son: una nueva y más barata fuente de energía, la fósil (el petróleo) y materias primas baratas, el desarrollo de la industria petroquímica y química orgánica, la producción en masa, la aparición de economías de aglomeración y de escala. Se crea la moderna ciencia de la administración, con Fayol (en Francia) y Taylor (en EE.UU) como sus principales exponentes en la teoría y de Ford (en EE.UU) en la práctica. El tipo de empresa de este período es la empresa transnacional que aprovecha las ventajas a su alcance, como son las economías de escala, para desarrollar sus mercados. Aparece con mayor presencia la intervención del Estado central en la economía. El sistema se hace mundial y se disputa mercados en cualquier región del mundo. Es el ciclo del sistema que más conocemos en Latinoamérica y en el cual aún hoy vivimos en la región.

En ese tiempo, pensar en la organización de trabajo era fuertemente dominado por las nociones de especialización del trabajo y normalización. La especialización de trabajo tuvo sus raíces en el trabajo de Frederick Winslow Taylor y Adam Smith; ellos demostraron cómo el rendimiento puede ser mejorado reestructurando el trabajo en funciones de especialización. La normalización fue el secreto del éxito para Henry Ford. Esto hizo posible significativas reducciones en los costos.

Con la aparición de la microelectrónica y la informatización (del microprocesador en los EE.UU.) y de un nuevo modelo de organización de la empresa (en Japón), a mediados de la década de los setenta del siglo pasado, se inaugura el comienzo del fin del cuarto Kondratieff y la aparición de un nuevo patrón tecnológico mundial. Con esta nueva etapa se inicia en la pasada década de los ochenta el quinto Kondratieff, el actual. La producción flexible, la información barata, la aparición de redes y las economías de especialización, son los rasgos fundamentales de esta transición. Lo que se ha dado por llamar globalización, la lucha por la liberación de los mercados, la redefinición del papel del Estado, son los aspectos socio-institucionales de esta nueva etapa.

En realidad, en la gestión empresarial, los directivos de hoy aplican -por vigentes- ideas casi tan viejas como el propio ser humano. Pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados y, desde luego, a la cultura y estilo de dirección de sus organizaciones. Hace 100 años las cosas eran muy sensiblemente diferentes: eran los albores del modernismo: una especie de premodernismo de la gestión empresarial. Como es sabido, al comienzo del siglo XX, la actuación de los operarios y el tiempo dedicado a cada tarea eran objeto de estudio por importantes analistas de la producción como Frederick W. Taylor o Frank Gilbreth. No se dejaba entonces espacio a la iniciativa e imaginación de los trabajadores, pero sin duda se abría una gran puerta a la mejora de la productividad: era la gestión científica. Algo a lo que también contribuyó Henri Fayol -quizá el primer guru europeo- poco después, abriendo nuevos horizontes con sus 14 principios (división del trabajo, unidad de mando, disciplina, remuneración, etc.).

No podía pasar mucho tiempo sin que -ya en los años 30 y tras el famoso experimento de Hawthorne sobre la incidencia de factores ambientales en la productividad- surgieran nuevas voces, como las de Elton Mayo, Mary Parker Follett, y Chester Barnard, que apuntaran al lado humano de la gestión. Si, por un lado, la gestión científica evolucionaba con viento a favor hasta los postulados más recientes -reingeniería incluida-, la gestión de las personas, en cambio, daba pequeños pasos, haciéndose cada vez mayor la distancia entre lo que predicaban los expertos y lo que de verdad se practicaba en las empresas. Es relativamente reciente el reconocimiento práctico de que las empresas tienen en el capital intelectual y emocional de sus personas su activo más valioso; pero hemos de reconocer que en el pasado -y quizá todavía en el presente, en buena medida- se ha desaprovechado demasiada inteligencia sumergida de los trabajadores, para frustración de éstos y en perjuicio de los resultados empresariales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.



Johannes Gutenberg (1390-1468) dividió la historia de la humanidad en dos partes, porque la imprenta permitió que más gente tuviera acceso a la información. Algo similar está ocurriendo con una nueva realidad que facilita el acceso y la recolección de información, a saber: el ciberespacio, al cual se llega mediante las redes y las autopistas.

Pero, mientras la información que suministraba la imprenta era estática, la que se acumula en el ciberespacio se estará multiplicando de manera exponencial hacia el año 2020, según los estimativos más conservadores. Las publicaciones electrónicas, los home pages y el ingreso a ellas vía Internet tienen que ver con esta nueva imprenta del futuro que se hace realidad, en virtud a la microelectrónica, a las telecomunicaciones y al impacto de los satélites.

Ahora bien, si revisamos la historia, encontraremos que no todos pudieron aprovechar el invento de Gutenberg, sino unos pocos, aquellos que sabían leer.

Algo similar irá a ocurrir hacia el futuro, especialmente con países que, como el nuestro, han ingresado tarde al mundo de las tecnologías de la información y tienen comparativamente el mismo atraso de quienes no sabían leer en el siglo XV.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

En los 80's la Calidad Total, en los 90's el Empoderamiento, y mas allá de estas modas decadentes se mantienen inmutables el marketing (puesto que sin mercado no hay producto, y sin producto o servicio para vender la empresa no tiene razón de ser), la sicología organizacional (porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios), las finanzas (puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas), la planificación (para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo), la competitividad (que es el fin de la acción empresarial, a la larga, solo sobreviven las empresas competitivas).

A veces, el EMPOWERMENT se considera como algo que no pueden <<hacer>> las otras personas, pero no es así. Las personas adquieren empowerment gracias a un ambiente que les da libertad de expresarse tan abiertamente como puedan. El liderazgo tiene que ver con ofrecer tal ambiente y hacer que otros, por derecho propio, se conviertan en líderes creativos.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

Se sabe que la innovación tecnológica es el *modus operandi* en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo. por tanto. para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

En cuanto a las publicaciones mas importantes, tenemos que para la década de los 50, pensadores como McGregor, Maslow y Herzberg, insistieron en el potencial disponible en los trabajadores y aportaron valiosas ideas en torno al tema de la motivación. Por entonces -año 1954-, Peter Drucker publicaba *The practice of management*, un clásico de esta literatura. En este texto, Drucker -guru de gurus: auténtico profeta de la gestión empresarial- propugnaba, por ejemplo, la importancia del marketing y la innovación y, entre otras muchas buenas ideas, venía a formular los antecedentes de la Dirección por Objetivos.

En 1960 aparecía otro gran texto: *The human side of enterprise*, de Douglas McGregor. El autor formula aquí sus conocidas teorías X e Y -alineada la primera con el taylorismo, y bastante revolucionaria la segunda-, relativas al comportamiento de los trabajadores. Como se sabe, la Teoría Y sostenía una imagen de trabajador capaz, responsable y comprometido, que hoy resulta natural, pero que entonces suscitó no pocas controversias: quizá pueda considerarse el origen de muchos de los cambios que vivimos en la actualidad. (En realidad, en los años 60 y 70 ya se apuntaron en alguna medida varias de las ideas que hoy están de plena actualidad: por ejemplo, la gestión del conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias y la organización inteligente). Antes de que llegaran los años 80, pensadores como los ya citados y otros muchos -entre ellos Likert, Levitt, Kotler, Allen, Mintzberg, Burns, Schon, Argyris y McClelland, pero bastantes otros más- habían ya contribuido de forma incuestionable a la evolución del management, y lo siguieron haciendo después.

En los años 80 se comenzó a predicar muy insistentemente la calidad: ya lo habían estado haciendo Deming y Juran en Japón, en los años 50, con magníficos resultados. La gestión occidental comenzaba a prestar más atención al modelo japonés, y esto quedó patente en algunos interesantes libros como el de Pascale y Athos (*The art of japanese management*, 1981) o el de Ouchi (*Theory Z*, 1981). Pero quizá lo que más recordamos de entonces es la aparición en 1982 de *In search of excellence*, de Peters y Waterman: esta obra contribuyó muy sensiblemente a la difusión de este tipo de literatura, y, sobre todo, contribuyó a sensibilizarnos sobre aspectos de la gestión cuya importancia se nos estaba quizá escapando: la atención a los clientes y al personal. Puede que sea efectivamente sensibilidad lo que le ha estado faltando a la gestión: sensibilidad tanto hacia las expectativas de los clientes, como hacia las inquietudes de los trabajadores y hacia sus capacidades y rasgos personales. De hecho, es en los últimos años cuando se empieza a aludir abiertamente a la energía emocional, los sentimientos y los valores

personales, dentro de las organizaciones. Podría pensarse que el movimiento coincide con la explosión de la denominada inteligencia emocional, pero también parece tener sólidos antecedentes en los postulados de décadas anteriores.

Edwards Deming el genio que revitalizó la industria Japonesa, planteó un método para lograr que las empresas se adapten a las nuevas condiciones de competencia mundial y su tesis se basó en que la Gerencia occidental se había desentendido de la tarea administrativa, esforzándose en la consecución de dividendos y buen rendimiento del precio de las acciones de las compañías. Sostuvo que una mejor forma de servir a los accionistas podía ser mantenerse en el negocio mediante el mejoramiento permanente de la Calidad del producto y del servicio, para así disminuir costos, capturar mercados, proporcionar empleo y aumentar así los dividendos.

Según el Profesor Deming la Calidad debe convertirse en la nueva religión. Por su experiencia en el Japón sostiene que allí se ha iniciado una nueva forma económica de confiabilidad y de operación sin contratiempos.

Ralph Stacey sostiene que en muchos textos tradicionales sobre gerencia estratégica, se consignaron, mas rituales, que realidades, y que, resulta muy importante clarificar y precisar, la aplicación de principios administrativos en la gerencia.

Boston Consulting Group: *“El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren, y los objetivos que habían sido fijados no se logran; la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder”.*

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

La calidad, el liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo o incluso el empowerment, no suponen en realidad novedades de los años 80, pero es en esta década cuando se profundiza en estos postulados y se empieza a hablar

de todo ello con cierta intensidad: hoy constituyen todavía auténticos buzzwords, cuando se habla de los cambios culturales en las empresas. Existía ya en aquellos años una considerable receptividad a las ideas que sostenían Drucker, Peters, Bennis, Belbin, Hersey, Blanchard, Rosabeth Moss Kanter, Schein, Porter, Handy y otros expertos, aunque también había lógicamente escepticismos y puntos de vista distintos.

## RALPH LARSEN

Directos Ejecutivo

Jonson & Jonson *“en la década de los 90's la empresa inició una reestructuración de la filosofía, donde las corporaciones hacen sus negocios en forma descentralizada y se otorga a las personas la libertad de actuar sin que sea necesario obtener permiso de la casa matriz”*

Peter Senge insistió al comienzo de los 90 en el concepto de learning organization en su importante obra *The fifth discipline*: un texto que postula muy convincentemente la necesidad del pensamiento sistémico y el aprendizaje colectivo dentro de las organizaciones, y del que puede decirse que ha alimentado en gran medida el debate en beneficio de la evolución del management. Poco después, Champy y Hammer nos hablaban de la reingeniería: algo que también ha dado mucho que hablar. Pero quizá uno de los temas más abordados por los expertos en los años 90 es el de la estrategia. Casi 20 años después de que Ohmae alertara sobre la necesidad de poner en marcha una nueva forma de pensamiento estratégico, otros autores han vuelto a la carga en los últimos años. Por ejemplo, Hamel y Prahalad en su libro *Competing for the future* (1994); también Mintzberg ha seguido escribiendo sobre el tema. Y otros autores: por ejemplo Norton y Kaplan en su *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*.

Han sido muchos expertos los que han contribuido a enriquecer la ciencia -o arte- de obtener los mejores resultados de las personas o bien de las organizaciones. Quizá se haya dado algún paso hacia atrás, pero muchos adelante, en la evolución del management. En las últimas décadas se han elevado muchas voces para orientar a los ejecutivos y directivos en su muy difícil tarea: son mensajes que apuntan muy directamente a los puntos débiles que todavía se detectan en el ejercicio del management.

Michael Porter nos ha enseñado acerca del enorme valor de la ventaja competitiva (Porter, 1985). Gifford Pinchot, en *Intrapreneuring* ha tratado de explicar porqué los grandes negocios, aunque gastan la mayor parte del dinero de investigación y desarrollo del mundo, tienen una participación proporcional tan baja en las innovaciones fundamentales.

El único gurú que siempre considera los negocios en una manera holística es Peter Drucker

El libro de Peters y Waterman, *In Search of Excellence* (En busca de la excelencia, 1982), considera las empresas desde un punto de vista holístico y ha creado inquietud al forzar a muchos gerentes y estrategias corporativos a

contemplar sus naves corporativas y formular muchas preguntas reveladoras de los elementos principales de la excelencia corporativa.

El modelo Peters y Waterman, conocido como la estructura de las siete "S" del idioma inglés para organizaciones efectivas, se basa en la tesis de que la efectividad organizacional surge de la interacción de siete factores: estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades, estrategia y valores compartidos. Este último se conoce en ocasiones como metas superordenadas. La figura 1.4 muestra las siete S y destaca sus interconexiones. La forma del diagrama y la posición de las "S" interrelacionados no es jerárquico y cada una de ellas puede ser la motivación del cambio en un determinado momento. El mensaje importante es que los valores compartidos son la pieza central del paradigma. El significado y el rol de cada una de las otras "S" es autoexplicativo y su interconexión muy obvia.

## **2. LA PERCEPCIÓN**

Las transnacionales del mañana, según Drucker, no serán probablemente compañías manufactureras.

Afirma Drucker que tanto en Occidente como en el Oriente el conocimiento siempre se había visto como aplicable a ser, pero casi de la noche a la mañana se empezó a aplicar a hacer; se convirtió en un recurso, en una utilidad; de igual manera había sido un bien privado, pero también muy rápido pasó a ser un bien público.

Tres grandes etapas analiza Drucker para llegar a la sociedad del conocimiento, ellas son: La revolución industrial, La revolución de la productividad y La revolución administrativa.

La transformación mundial de la sociedad y civilización por la tecnología es lo que se conoce por "Revolución Industrial". Según Drucker la velocidad del cambio técnico creó una demanda de capital muy superior a cuanto podía suministrar el artesano. El desarrollo tecnológico requirió la concentración de la producción en la fábrica ya que el conocimiento no se podía aplicar en millares y decenas de millares de pequeños talleres individuales y en las industrias caseras de la aldea rural.

Desde hace unos pocos años cualquier libro, estudio, artículo sobre la situación competitiva de las empresas y los retos que tienen que afrontar, empiezan constatando cómo la situación de cambio continuo, de globalización, de mayor competitividad nacional e internacional, plantean la necesidad de cambios continuos, de permanentes adaptaciones a entornos en permanente estado de desequilibrio. No insistiré en los mismos argumentos porque, a buen seguro, el lector los conoce sobradamente.

También el concepto de estrategia empresarial ha evolucionado desde un modelo relativamente estático, basado en la planificación formal, de arriba

abajo, a otro emergente y adaptativo, precisamente por las incertidumbres de la tecnología, de la innovación, de los mercados, etc. Dentro de este marco de referencia, adquiere más importancia el análisis de los recursos de la empresa, los que posee, los que debería adquirir para mejorar su posición competitiva, las medidas y acciones que tiene que tomar para sostener y mejorar dichos recursos que por otra parte tienden al deterioro y al desgaste.

La nueva tecnología requirió de enorme cantidad de energía, bien fuera hidráulica o de vapor que no se podía descentralizar. Pero estas necesidades de energía por importante que fueran, eran secundarias. El punto central es que casi de la noche a la mañana la producción pasó de basarse en trabajo artesanal a basarse en tecnología. Como consecuencia de ello, el capitalismo pasó también a ocupar el centro de la economía y de la sociedad.

La revolución de la productividad se la atribuye a Frederick W. Taylor, cuando aplicó por primera vez el conocimiento al estudio del trabajo y a la ingeniería del trabajo. Lo que llevó a Taylor a estudiar el trabajo fue el haber observado directamente el odio recíproco entre capitalistas y trabajadores, que había llegado a dominar la última parte del siglo XIX.

Aunque muchos piensan que la motivación de Taylor era la eficiencia, Drucker sostiene que no, tampoco que hubiera buscado la generación de utilidades para los propietarios. Se mantiene Drucker en que Taylor hasta el último día de su vida sostuvo que el trabajador y no el propietario debía ser el beneficiario de los frutos de la productividad. Su principal motivación era la creación de una sociedad en la cual tuvieran un interés común en la productividad y pudieran cultivar relaciones de armonía en la aplicación del conocimiento al trabajo. El delito de Taylor a los ojos de los sindicatos era su aseveración de que no hay tal "trabajo calificado" sino simplemente que hay trabajo. Así todas las operaciones pueden ser analizadas en la misma forma. En resumen Drucker sostiene que Taylor pensaba que todo trabajador que esté dispuesto a hacer el trabajo como el análisis muestra que se debe hacer, es un hombre de primera clase que merece un salario de primera clase, es decir, tanto como ganaba tras largos años de aprendizaje el trabajador calificado o más aún.

En este sentido, en lo que Taylor ejerció mayor influencia fue probablemente en la capacitación. Al aplicar conocimiento al trabajo aumentó explosivamente la productividad. En el término de pocos años la productividad empezó a aumentar a una tasa de 3.5 a 4% compuesto por año, lo cual significa que se duplicaba cada dieciocho años. Desde que Taylor empezó, la productividad se ha multiplicado por cincuenta en todos los países avanzados. Sobre esta expansión sin precedentes descansa todo el aumento tanto del nivel de vida como de la calidad de la vida en los países desarrollados

A pesar de esta milagrosa transformación del trabajo, la revolución de la productividad ya terminó, pues el hecho de aumentar la productividad de los trabajadores manuales en manufactura, en agricultura, en minería, en transportes ya no puede por sí crear riqueza. Por esta razón es que de ahora en adelante, lo que cuenta es la productividad de los trabajadores no manuales, y eso requiere aplicar conocimiento al conocimiento.

Según Drucker la concepción de gerente hasta hace uno años, era la de “la persona responsable del trabajo de subalternos”, por ello se le consideraba un jefe, y administración era sinónimo de rango y poder. Posteriormente un gerente era el responsable del rendimiento de las personas, pero ya todo el mundo considera estrecha esta definición, dado que se prefiere ver al gerente como el responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento.

Este cambio significa que hoy vemos el conocimiento como el recurso esencial y la tierra, el capital y el trabajo como limitantes. Que el conocimiento se haya convertido en el recurso más bien que un recurso es lo que hace la sociedad actual postcapitalista. Cambia fundamentalmente la estructura de la sociedad, crea una nueva dinámica social, crea una nueva dinámica económica y crea una nueva política.

Afirma Drucker que subyacente en estas tres fases de la mudanza del conocimiento, la revolución industrial, la revolución de la productividad y la revolución administrativa, se encuentra un cambio fundamental en el significado del conocimiento. Se ha pasado de conocimiento a conocimientos.

El conocimiento tradicional era general. Lo que hoy se considera conocimiento es necesariamente altamente especializado. Ante nunca se hablaba de un hombre o una mujer “de conocimiento”; se hablaba de una persona educada. Las personas educadas eran generalistas. Sabían lo suficiente como para hablar y escribir sobre muchas cosas, lo suficiente para entender muchas cosas. Pero no sabían lo bastante para hacer alguna cosa particular.

Lo que hoy se considera conocimiento se prueba a sí mismo en la acción. Lo que se entiende por conocimiento es información eficaz en la acción. Información enfocada en los resultados. Los resultados están por fuera de la persona, en la sociedad y la economía, o en el progreso del conocimiento mismo.

Para realizar cualquier cosa, este conocimiento tiene que ser altamente especializado. Esta fue la razón por la que la tradición empezando por los antiguos, pero persistente aún en lo que denominamos “educación liberal”, lo relegó a la categoría de técnica o arte. No se podía aprender ni enseñar, ni implicaba ningún principio general. Era específico y especializado. Era experiencia más bien que aprendizaje, capacitación más bien que escolaridad. Pero hoy no se habla de estos conocimientos especializados como artes y se llaman “disciplinas”.

Una disciplina convierte un arte en una metodología, tal como la ingeniería, el método científico, el método cuantitativo o el diagnóstico diferencial del médico. Esta mudanza, de conocimiento a conocimientos, le ha dado al conocimiento el poder de crear una nueva sociedad que tiene que estructurarse sobre la base de que el conocimiento sea especializado y las personas instruidas sean especialistas.

Como puede verse el planteamiento de una nueva sociedad, debe tenerse en cuenta para comprender hasta donde el espíritu empresarial, debe adaptarse a los cambios que la sociedad está generando.

En el libro "Desafíos para la gerencia del Siglo XXI", Peter Drucker el Gurú de Gurús, que es el documento que mas se acerca a la presente investigación (por lo menos en el título) , plantea la necesidad de dirigirse a sí mismo. Esta gerencia implica el conocimiento de sí mismo, nuestras fortalezas, debilidades, qué hacemos bien, cómo nos desempeñamos en determinada labor, etc. Y aunque es un material muy interesante los desafíos que plantea son principalmente con respecto a empresas ya establecidas, es mas un manual de cómo mejorarlas, pero aún así no nos dice mucho sobre cual debe ser el modelo de organización a crear en un futuro próximo ni tampoco que habilidades debe poseer el emprendedor que se encargue de dicha tarea. A grandes rasgos los que Drucker plantea en su libro es:

1. El conocimiento de las fortalezas; Muy pocas veces nos preguntamos realmente para que somos buenos. Estudiamos tal cosa pero resulta que lo que nos gusta de verdad es otra, pero no lo sabemos, no es nuestra culpa. Si queremos mejorar nuestro desempeño es necesario conocer nuestras fortalezas, sólo con base en ellas podemos hacerlo. Drucker plantea el Análisis de Retroalimentación como la mejor forma para detectarlas, aconseja que siempre que debamos tomar una decisión importante, escribamos lo que creemos va a ocurrir y luego, nueve meses o un año después comparemos lo que está pasando en ese momento con lo que esperábamos. Según él, practicando este ejercicio detectaremos nuestras fortalezas, en qué no somos competentes y lo que no nos permite aprovechar nuestros puntos fuertes.

Partiendo de los resultados del análisis, deberemos concentrarnos en lo que nos hace fuertes para producir resultados basados en ello. Podremos trabajar en mejorar esos puntos fuertes, con lo cual mejoraremos nuestro desempeño, trabajar en la corrección de los malos hábitos que no nos permiten ser fuertes en determinados aspectos, detectar en qué áreas especiales tenemos vacíos de conocimientos, qué otras podríamos aprovechar mejor y no lo hemos intentado...

Además y muy importante, el análisis de comparación expectativas-realidad permite conocer lo que no se debe hacer. Es mejor concentrarnos en los puntos fuertes que en puntos muy muy débiles en los cuales se deberá trabajar mucho y talvez no se hallará un resultado satisfactorio, no todos nacimos con las mismas características.

2. Midiendo el desempeño: En las empresas se hace generalmente una evaluación semestral o anual del desempeño de los empleados, pero muy pocas veces nosotros mismos nos hacemos la pregunta ¿cómo me desempeño? Tal vez esta pregunta es más importante que la de ¿cuáles son mis fortalezas? Si sabemos cómo nos desempeñamos, podremos saber en qué podremos mejorar, aunque sea un poco y así podremos producir mejores resultados.

Soy lector u oyente y Cómo aprendo? Son las dos primeras cosas que debemos entender sobre nuestro desempeño. Saber cómo aprendemos y si somos lectores u oyentes, nos permitirá mejorar nuestro desempeño en estas áreas, podremos aprender en la forma en que mejor lo hacemos, algunos lo hacemos escribiendo, otros escuchando, otros hablando. También podemos saber de quien rodearnos para desempeñarnos bien, tratando de complementar nuestras deficiencias.



Otras preguntas que debemos respondernos son: ¿soy buen tomador de decisiones o me desempeño mejor como consejero?, ¿trabajo bien en grupo o me siento mejor haciéndolo solo?, algunos trabajamos mejor como líderes, pero otras como subordinados, eso también lo podemos determinar con el autoanálisis.

Además, para conocer cómo nos desempeñamos, debemos saber si podemos trabajar bajo estrés de la misma manera que lo hacemos sin presiones, si lo hacemos mejor en organizaciones pequeñas o no, resolver el dilema de si somos mejores siendo cola de león o cabeza de ratón.

La conclusión: no tratemos de cambiarnos a nosotros mismos, es muy poco probable que tengamos éxito. Es mejor trabajar en potenciar la forma como nos desempeñamos y desarrollar nuestras fortalezas.

El concepto de creatividad viene siendo tratado desde múltiples teorías (psicología, neurología, arte, inteligencia artificial, etc...), sin embargo, es conveniente acoger una conceptualización integral, de modo que sea posible interpretar los actos calificadores en los diferentes sectores de la cultura.

Toda persona es potencialmente creativa cuando encuentra respuestas por sí misma, pero la creatividad sociocultural exige que el producto de la inteligencia sea aceptado como nuevo por los otros. Promover la creatividad es incitar y posibilitar el planteamiento de nuevos problemas o de nuevas preguntas en un problema viejo.

La gerencia integral es el enfoque más reciente para estudiar la acción empresarial. La gerencia integral procede de un enfoque global, mientras que la mayoría de las escuelas del pensamiento empresarial del pasado se basaban en un enfoque parcial, funcional y sistémico.

Para cualquier persona medianamente culta es evidente que el mundo moderno ha sido construido en gran parte gracias a los enormes avances de la ciencia, como la gran generadora de conocimiento, y de sus aplicaciones a través de la tecnología, que han tenido lugar especialmente en los últimos 150 años.

Resulta casi imposible imaginar lo que sería la vida sin la electricidad, fruto de los trabajos de Faraday y Ampere, o sin las vacunas y los antibióticos, hijos de las investigaciones de Pasteur y de Fleming. Es indiscutible que de no haberse hecho el descubrimiento de las ondas de radio por Herz o del electrón por Thompson, no existirían ni la radio, ni la televisión, ni tampoco, por obvias razones, los viajes espaciales.

La informática actual y su derivado el Internet, que están causando en la sociedad una revolución mucho más profunda que las que sacudieron a la primera mitad del siglo XX, no hubieran sido posibles sin las investigaciones en física de semiconductores, que culminaron con el invento del transistor a finales de los cuarenta. Por último, la medicina del siglo XXI, que nos promete para las próximas décadas la prevención y la curación de la mayoría de las

enfermedades y la prolongación de la vida, le deberá casi todo a la decodificación del genoma humano, imposible, a su vez, sin el establecimiento de la estructura del ADN en los años cincuenta.

### **3. EL CAMBIO**

Al observar algunos de los postulados más repetidos en la actualidad, podemos comprobar que constituyen una especie de reconducción de determinadas prácticas, que ya no daban los frutos deseados. La gestión por competencias se abre paso porque efectivamente había personas cuyos perfiles no encajaban del todo en los puestos que ocupaban. La gestión del conocimiento se impone porque, siendo cada vez más valioso (se acepta que estamos ya en la era del conocimiento), el conocimiento no fluye suficientemente por la organización. El feedback circular o multifuente se está empezando a practicar porque seguramente había opiniones de interés que estaban siendo ignoradas o preteridas. El espíritu de equipo parece un valor irrefutable, porque tradicionalmente cada uno iba un poco a lo suyo y, sobre todo en grandes organizaciones, se estaba imponiendo el pensamiento asistémico. El liderazgo es quizá uno de los postulados más incontestables, porque buena parte de los mandos de las décadas anteriores desatendía el desarrollo de sus colaboradores y el aprendizaje colectivo, y desaprovechaba el capital emocional disponible. El empowerment, porque viene a ser el complemento adecuado del liderazgo y, en cierto modo, viene a reconocer la mayoría de edad de los trabajadores, cuya integración en el proyecto de empresa resulta ya imprescindible. La atención a los valores porque, por decirlo brevemente, una religión siempre ha sido muy útil. El Cuadro de Mando Integral, porque la gestión cotidiana se estaba desalineando con la estrategia. La innovación, porque la competitividad lo exige. La sensibilidad hacia las creencias y los modelos mentales, porque la sinergia lo exige. Las competencias conversacionales porque se ha de nutrir la inteligencia colectiva. La organización inteligente, en suma, porque hay que concretar ya el norte al que dirigir los cambios culturales en curso y eliminar la tradicional torpeza.

Resulta muy importante señalar que la vinculación de mayor significación que encontramos, entre la Creación de Empresas y la Administración de Empresas, se fundamenta en que la Administración de Empresas, por lo general, permite suponer que sobre los mayores riesgos del sector empresarial, el Administrador, tiene suficiente conciencia y conocimiento para enfrentarlos. La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas, "Hacer lo mismo" o "seguir igual" son expresiones desterradas de la argumentación empresarial.

Ciertamente, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos empresariales, la manera de hacer las cosas, de una forma diferente, diversa de las

convenciones.

Uno de los ejemplos recientes más claros es la distribución de productos de consumo a través de Internet, sector que a nivel mundial se ha desarrollado de una manera que hace unos años ni si quiera imaginaríamos, es mas que parecería sacada de las películas. No obstante, la cada vez más veloz evolución de los cambios hace más necesario, si cabe, el desarrollo de una visión estratégica que permita identificar la actividad nuclear de una empresa, sobre la base de las necesidades satisfechas a sus clientes o usuarios.

Para iniciar y alcanzar el proceso de transformación se abren cuatro rutas.

1. La normativa interna de la empresa debe comprometerla a desarrollar, mantener, facilitar y emplear las capacidades humanas esenciales de todos aquellos vinculados a la empresa, hasta donde sea posible.
2. Por medio de la formación y de la educación, ampliar las capacidades humanas esenciales que incluye las habilidades, conocimiento, comprensión y actitudes para entender las necesidades de los demás y poder trabajar en red con ellos.
3. Utilizando la formación y el desarrollo, formar un todo con todos los recursos citados para que se conviertan en competencias útiles para la empresa y para su competitividad.
4. Desarrollar principios nuevos y análisis en profundidad para poder poner en práctica todo lo anterior de forma más productiva y humana.

El tener un espíritu emprendedor tiene que ver con el hecho de la adopción de un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al directivo de empresa.

Este hecho tiene un reflejo evidente en la reestructuración organizativa que se está llevando a cabo en muchas empresas a raíz de fusiones, adquisiciones, etcétera. Su objetivo es dotar de mayor responsabilidad y capacidad de decisión a las unidades de negocio, en detrimento de los órganos de decisión corporativos.

La progresiva apertura de los mercados internacionales demanda de los directivos una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la exigencia de comunicarse, en muchas situaciones, empleando una versión pragmática del inglés manejable por directivos de procedencia diversa que representa la lengua franca del mundo empresarial. Por lo tanto, el manejo de dicha lengua se ha convertido en una herramienta imprescindible para el futuro directivo.

El uso de un idioma común ha sido, por ejemplo, uno de los factores que más ha ayudado a la ingente inversión directa de empresas españolas en Latinoamérica en los últimos años.

La gerencia moderna de las organizaciones consiste en la creación de una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de sustento al crecimiento de la competitividad empresarial en el largo plazo. Bajo

este enfoque, la innovación se convierte en el activo corporativo más valioso para construir las ventajas competitivas sostenibles de la empresa. Tal apreciación se basa en la visión y compromiso del innovador que permite a la unidad productiva una gran flexibilidad y agilidad ante las transformaciones del entorno.

Una de las características más visibles que diferencia a las empresas extraordinarias de las ordinarias se refiere a sus valores, y el hecho de colocarlos en primer lugar. La mayoría de las organizaciones dicen tener valores, que por lo general expresan en una misión y muestran en carteles por toda la institución. En muchos casos no pasan de ser un simple eslogan que provoca sonrisas escépticas

Los verdaderos valores de la empresa se definen como un conjunto de convencimientos acerca de qué es lo que vale para una empresa: los principios que son importantes y que definen, en esencia, aquello que los empleados deben prestar atención.

Los valores, si no son reales, no valen nada (sí tienen "valor"). La alta gerencia debe creer en ellos y actuar en consonancia con ellos. Si el gerente dice una cosa y hace otra los empleados se volverán escépticos y renuentes a actuar según esos valores, por atractivos que parezcan.

Debe haber coherencia entre los valores de la organización y las prácticas que expresan esos valores. Cuando ambas cosas coinciden y se usan adecuadamente, las seis prácticas comunican la importancia de los valores y son coherentes entre sí. En caso contrario destruyen la credibilidad de la gente que invoca los valores

Una vez que están claramente definidos los valores y la cultura, la compañía luego diseña procesos que la ayuden a identificar a la gente que mejor encaja en la organización y a descartar a los que no comparten sus valores.

Esto a menudo quiere decir vetar candidatos con una lista de necesidades que equilibran habilidades y química. Las empresas que triunfan reconocen que los empleados deben sentirse cómodos en una organización para contribuir al logro de los objetivos de largo plazo. También les permiten dirigir el proceso de contratación, porque los que más conocen la tarea son los mejor indicados para transmitir exactamente a los candidatos lo que se espera de ellos.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el "único recurso económico significativo" y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

*"No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir".*

Ahora se puede palpar el cambio como el trayecto que parte de la organización tradicional y se aproxima al concepto de organización inteligente que ya nos sugería Peter Senge: la organización que no sólo hace bien las cosas, sino que sabe bien qué cosas hay que hacer.

En el rumbo del cambio, habría que desear que los cambios fueran bien explicados por los directivos de las empresas, de modo que resultaran deseados y asumidos. Entendiendo las cosas y encontrándolas razonables, los trabajadores nos habríamos evitado no pocas perplejidades y desazones en el pasado. Hemos de confiar en una mejor formación, información y comunicación dentro de las empresas para que las nuevas generaciones trabajen, en el siglo XXI, con mayor eficacia, eficiencia y satisfacción. La información, el conocimiento, las estrategias y las ideas fluirán seguramente cada vez mejor dentro de las organizaciones, en beneficio de los resultados y para satisfacción de todos. Los directivos habrán de sacrificar una parte de su ego y los trabajadores habrán de mejorar su compromiso y contribución, porque -si no en su liturgia, sí en su espíritu-, algo de democracia deberá llegar al mundo empresarial.

Nunca antes las organizaciones habían enfrentado tantos retos, ni nunca antes había existido la necesidad de que los líderes sintieran que no tenían respuestas. En estos momentos lo que abunda son las incertidumbres y las complejidades. Como dice Yogui Berra: “el futuro no será lo que solía ser”. Creíamos que era posible manejar el mercado bajo la óptica de enfrentar la competencia con artimañas publicitarias u otra gama de acciones calculadas. Los veíamos como “los enemigos a vencer”. Hoy por hoy, los negociantes tuvieron que practicar y aprender a ser empresarios. En vez de derrotar había que asociarse estratégicamente. LOS PRODUCTOS CADA VEZ SE DIFERENCIAN MENOS UNOS DE OTROS... La organización calculadora y hecha para competir “con dientes y garra” está cediendo terreno hacia el constructo de la Organización inteligente.

JACK WELCH

Director Ejecutivo

General Electric: *“la mayoría de los negocios tienen exceso de dirección y falta de liderazgo, además, los directores deben dejar de estorbar a los trabajadores”*

#### 4. EL CONOCIMIENTO

Dentro del objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. En este aspecto, esta disciplina parece replicar al objetivo de la Gestión Tecnológica, pero por ser de mayor alcance parece contenerla.

La empresa inteligente crea y re-crea continuamente su futuro; asume que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus componentes humanos, y se transforma continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.). La empresa que decide abordar este proceso experimenta un cambio cualitativo. Para diseñar y ejecutar ese modelo de estrategia emergente se necesita crear o modificar la visión de la empresa, y por lo tanto su misión, ser sensible para captar los cambios y cómo afectan a la empresa y prever las posibilidades de acción; y todo ello relacionado con la medida en que desarrollamos, mantenemos y utilizamos nuestras capacidades humanas fundamentales. Si no construimos y empleamos nuestras habilidades para pensar, crítica y creativamente, para comunicar ideas y conceptos, y para cooperar en la indagación y en la acción, podemos estar construyendo sobre las arenas movedizas la visión de la empresa, las percepciones de la realidad y nuestras expectativas. La organización inteligente se basa y recompensa-no necesariamente con premios materiales- las habilidades, actitudes, conocimiento y comprensión que contribuyen a añadir valor a la empresa, la empresa con alto valor que se caracteriza por una red en continua expansión de personas muy capaces y con capacidad de profundizar en sus análisis. No es sorprendente que a medida que se avanza por este camino se produce una identificación progresiva del nexo social, es decir, refuerza los vínculos que nos unen.

La tecnología es y ha sido a lo largo de la historia fuente de evolución y de cambio en todos los sectores. En ocasiones, ha actuado como factor de desarrollo y en otras ha reinventado por completo sectores que parecían consolidados.

Basta con analizar lo ocurrido con la evolución del dinero en los últimos años, iniciando con el Trueque, pasando por la Moneda, Papel moneda, tarjeta crédito (sin banda magnética), banda magnética (uso atm's p.o.s.), tarjeta débito (uso recursos propios), tarjeta prepagada (uso teléfonos otros), tarjeta inteligente (uso universal), e-money. La rápida evolución de las telecomunicaciones han cambiado el aspecto de nuestro sector y redefinido los paradigmas de la competitividad.

Calidad significa: "Dentro de mi inconsciente hay calidez" y total quiere decir direccionalidad específica. Esta implicación ya no agrede, estimula. El gerente ya no ordena, pregunta, ya no se monoplanifica desde arriba, ahora se baja, sin prepotencia y sin miedos, hasta "aceptar" lo que el empleado propone. "La única manera de que la gente haga algo, es que decida querer hacerlo" (Carnegie).

Pero para asumir esta evolución Tecnológica hay que partir de la sincronización de 3 elementos fundamentales que rigen este reloj de cambio: La Gente, La Tecnología y los procesos, es a partir de esta sincronización que se puede dar la Innovación y Gerencia de la tecnología

¿Cómo Gerenciar la Tecnología para materializar estas ventajas?. ¿Cuándo incorporar la tecnología?. ¿Cómo incorporarlos de forma que potencien nuestras capacidades en lugar de provocar trastornos en la organización?. ¿cómo van a recibir nuestros clientes estos cambios y cómo podemos aplicarlos para ofrecerles los servicios y productos más adecuados? Estas son las preguntas que nos debemos responder para poder hacer de la aplicación de la tecnología un arma competitiva.

La información está compuesta de datos y hechos organizados, el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y 'know-how'.

El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia.

Para efectos de la investigación, después de hacer una búsqueda en más de 100 sitios de Internet que mencionaban aspectos de la Gerencia del Conocimiento, se encontró una gama de intereses, perspectivas y asuntos relacionados, entre los que figuran:

- El conocimiento como capital económico u organizacional.
- Enfoques de ingeniería que pretenden mejorar el uso de la información en apoyo de los procesos de manufactura.
- Aspectos de computación y medios de conocimiento.
- Estudios organizacionales desde el punto de vista antropológico, de biología evolutiva, sociología, etc.
- Epistemología, aprendizaje, psicología del conocimiento etc.
- Aspectos de definición y clasificación desde el punto de vista de inteligencia artificial, ciencia de la información, lingüística, filosofía, etc.
- Sitios sobre recursos humanos que mencionan categorías de trabajo como Director de Capital Intelectual, Director de Capital de Conocimiento, así como otros trabajos tradicionales tales como Director de Información, Bibliotecario de Investigación y Desarrollo etc.

Son muchos los autores que sostienen que estamos ante la sociedad del conocimiento y que por lo tanto el mundo empresarial y el de los negocios será cada vez mas cercano a las exigencias de nuevas formas del conocimiento, que emanan de las experiencias, investigaciones rigurosas, y formas útiles que le sirvan a la sociedad para resolver sus problemas.

En este sentido, el espíritu empresarial, no puede reducirse simplemente a la expresión de voluntad, decisión, capacidad de asumir riesgos o cualquier otra manifestación que implique emotividad. Definitivamente se requiere el conocimiento teórico y la investigación aplicada para poder definirse por el mundo empresarial exitoso.

A este respecto, cabe destacar que tanto el conocimiento teórico, como la investigación aplicada son fuente de la creación de empresas y del desarrollo del espíritu empresarial, porque el mercado del futuro, en un mundo cambiante, hace que se requiera de una gran dosis de ingenio y creatividad para avizorar los cambios necesarios en las demandas de bienes o servicios.

Las empresas que provienen solo de la copia, tienen un gran riesgo de fracaso y la razón es muy sencilla, quien empezó primero siempre tiene mayor experiencia que el que le sigue. Ahora bien, cuando a partir de una idea existente, se busca una mejora substancial, que pueda traducirse por ejemplo en menores costos, en mayor durabilidad, en mayor satisfacción de los clientes o en ampliación de mercados, es posible que se obtengan buenos resultados, pero lo que no puede pensarse hoy, es que para lograrlos, no se requiere aportar mayor conocimiento. Los descubrimientos no se dan por generación espontánea, hay necesidad de aportar nuevo conocimiento y por lo tanto de dedicar esfuerzos importantes al análisis e investigación.

El desarrollo de capacidades en ciencia y tecnología requiere de un mayor poder de divulgación de los avances particulares, para que la sociedad los pueda apropiarse. De ahí que en la sociedad del conocimiento, los programas de divulgación y de enseñanza del conocimiento científico y tecnológico, con miras a democratizarlo y convertirlo en base del desarrollo sostenible, se hacen cada vez más necesarios. Ya no tiene sentido que el conocimiento, en especial el que se consigue mediante investigaciones aplicadas, sea secreto y de limitada difusión, pues estas circunstancias lo único que logra es demorar el proceso de desarrollo.

Gerencia del Conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. Envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunos métodos y herramienta enfocadas a la ingeniería del conocimiento permiten, desde hace algún tiempo, resolver el problema del uso del conocimiento de la empresa. Estos métodos proporcionan procedimientos estrictos de diseño y construcción de aplicaciones basadas en conocimiento. También existen herramientas que ayudan en la captura, modelamiento, validación, verificación y mantenimiento del conocimiento para desarrollar dichas aplicaciones. Sin embargo, estas herramientas no dan apoyo al proceso de gerenciamiento del conocimiento corporativo.



El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

- Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.
- Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, etc.
- Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.
- Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.
- Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

Si gerenciar el conocimiento es costoso, la reflexión obvia es que no hacerlo es más costoso aún. ¿Cuál es el costo de la ignorancia? ¿Cuánto le cuesta a una organización olvidar lo que sus empleados clave saben, el no poder contestar oportunamente las preguntas de sus clientes, o tomar decisiones inapropiadas basadas en un conocimiento insuficiente?

A pesar de los avances en la inteligencia artificial, no puede decirse aún que se tenga una máquina que pueda reemplazar a los humanos completamente. Los hechos demuestran que las organizaciones que desean una efectiva gerencia de su conocimiento, requieren una alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son muy buenos para ciertos tipos de actividades, los computadores lo son para otras.

Los humanos son costosos y malhumorados, pero se acomodan mejor en ciertos aspectos del manejo del conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos son la mejor opción.

Los computadores y los sistemas de comunicación, por otra parte, son buenos para otro tipo de tareas, por ejemplo para la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente. Los computadores se están haciendo cada vez más útiles en realizar las mismas tareas sobre conocimiento menos estructurado, tal como texto e imágenes. Dada esta mezcla de habilidades, se requiere construir ambientes de gerencia de conocimiento "híbridos" en los que se utilice tanto a personas como a computadores de manera complementaria.

No es para nadie un secreto que "el conocimiento es poder" y, por lo tanto, no sorprende que la gerencia del conocimiento tenga un trasfondo altamente político. Si el conocimiento está asociado con el poder, el dinero y el éxito, entonces también está asociado con intrigas, "lobbying" y tratos velados.

¿Qué significa la política alrededor del conocimiento para una gerencia del conocimiento efectiva? Algunos gerentes despreciarán la política alegando que ellos solos pueden encontrar la solución. Pero un gerente del conocimiento astuto debe reconocer y cultivar la política. El hará lobby para lograr el uso y la valoración del conocimiento, hará negocios entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo utilizan, cultivará la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean quienes adopten las propuestas nuevas sobre gerencia del conocimiento. Al nivel más alto, tratará de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.

Los recursos clave de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tengan la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.

La función de Gerencia del Conocimiento pudiera inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar y controlar todo el conocimiento. El objetivo de la gerencia del conocimiento debe ser solamente el de facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento por otras personas. Además los gerentes de conocimiento no deben dar a entender por sus palabras o acciones que son más "instruidos" o que poseen más conocimiento que ningún otro en la organización. De hecho, la cualidad más importante para este rol es no ser egoísta.

La gerencia del conocimiento brinda más beneficios a partir de "mapas" que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías. Existe la tentación en la gerencia del conocimiento de crear un modelo jerárquico o arquitectura del conocimiento similar a la Propedia de la Enciclopedia Británica, la cual gobierna la colección y categorización del conocimiento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han tenido mejores resultados dejando que el "mercado" del conocimiento actúe mediante sencillamente proveer y ubicar el conocimiento que sus clientes parecen querer. La dispersión del conocimiento tal como se describe en un mapa puede ser ilógica, pero es más útil para un usuario que un modelo hipotético de conocimiento que sea bien entendido por sus creadores, pero que tal vez nunca se llegue a implantar completamente. La ubicación del conocimiento organizacional es la actividad individual que probablemente más influye en que haya mayor acceso al mismo.

Dejar que el "mercado" funcione quiere decir que los gerentes de conocimiento tratan de hacer el conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible y luego observan qué tipo de conocimiento es solicitado y con qué términos específicos.

Algunas veces nos sorprendemos cuando el conocimiento no se comparte o no se utiliza, pero se podría ejercer mejor la función de gerentes de conocimiento si se reconociera que la tendencia natural es la de esconder nuestro

conocimiento y mirar con sospecha a los demás. Para poner nuestro conocimiento en un sistema y buscar el conocimiento de otros se necesita no solamente tratar sino, además, conducir un gran esfuerzo motivador para lograr ese objetivo.

Si un gerente del conocimiento está consciente de este principio, no debe dar por hecho que el conocimiento se comparta. Debemos estar conscientes de que compartir y utilizar el conocimiento y la información, tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, compensación, etc.

Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aun hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.

Si el acceso al conocimiento fuera suficiente, habría largas filas a la entrada de las bibliotecas. El acceso es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información.

Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos. Se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en roles y juegos basados en el uso del conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho con los proveedores del mismo.

Los gerentes del conocimiento pueden sentir que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar. Tal como ocurre con la gerencia de personal o financiera, nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente administrado o gerenciado.

Una razón por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo. Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio. Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento. Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar, pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. En vez de esto, las descripciones de

ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y sólo tan extensa como su uso lo requiera.

Una serie de objetivos y actividades que se deben cumplir dentro de la gerencia del conocimiento de una empresa, son:

#### Objetivos

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

#### Actividades:

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos etc.)
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).

Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa.

## 5. EL LÍDER

Para sobrevivir en el siglo XXI necesitaremos una nueva generación de “líderes-líderes”, no simplemente gerentes “monoplanificadores” que veían tanto a la competencia como a los clientes como objetos fáciles de manejar; han tenido que “vivir” una conclusión aterradora: Tanto el competidor como el cliente han venido “informándose” y tomando decisiones. Los primeros están asumiendo lo que Karl Albreth, en los años ochenta denominó “La revolución del Servicio”; mientras que los segundos han descubierto “el poder de compra y el poder de elección “ Ahora es el cliente quien decide QUÉ QUIERE, CÓMO

LO QUIERE, CUÁNDO LO QUIERE y aún, CUÁNDO LO PAGA. Se empezó a hablar de la empresa "ORIENTADA AL CLIENTE" y del vendedor orientado al cliente. Terminó la época del producto "hecho a la medida". Terminó la época del vendedor presionador y manipulador y nació el vendedor asesor.

Chiavenato Idalberto (1993), Destaca que: "El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Robert Greenleaf en su libro "El servidor como líder", afirma que el servidor-líder primero es servidor. Inicia con un sentimiento natural de querer servir. Ahí su voluntad lo lleva a aspirar por el liderazgo. Su mejor prueba es preguntar, si aquellos a quienes sirve están creciendo como personas, se han vuelto mas sanos, sabios, libres, autónomos y esta dispuestos a servir mientras les sirven. Greenleaf marcó nuevos linderos y destruyó viejos paradigmas del liderazgo. Al principio se dio poco crédito a su concepto de líder de servicio, como se le conoce en la actualidad. Sin embargo, cada vez goza de mayor reconocimiento como base del liderazgo contemporáneo que da forma a la misión de una compañía.

Conocer las cualidades del buen líder fue el propósito de numerosos psicólogos que desde finales de la década de los treinta buscaron identificar rasgos en la inteligencia y la personalidad que permitieran diferenciar los jefes efectivos de los inefectivos. El énfasis se centraba en la persona del líder, era una visión unilateral de la relación jefe - subordinado. Se han identificado de parte de diversos investigadores decenas de características pero varias revisiones de la literatura investigativa hechas en los cuarenta y cincuenta demostraron que no existía un patrón consistente de características personales que distinguieran a líderes efectivos de los que no lo eran.

Uno de los primeros estudios del comportamiento de liderazgo lo realizaron Kurt Lewin y sus colegas en la Universidad de Iowa. En sus estudios, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos del liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire.

El estilo autocrático describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

La más amplia y difundida teoría del comportamiento, fue el resultado de una investigación iniciada en la Universidad Estatal de Ohio en la década de los cuarenta. Estos estudios identificaron dos dimensiones independientes del comportamiento de un líder; la estructura inicial y la consideración.

El término estructura inicial se refiere al grado en el cual un líder define y estructura su papel y el de los subordinados en la búsqueda del logro de las metas. Por ejemplo, el líder con gran estructura inicial asigna a los miembros del grupo tareas particulares, espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño y hace énfasis en el cumplimiento de fechas de entrega.

Los estudios de liderazgo realizados en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, contemporáneos a los que se realizaron los de la Universidad Estatal de Ohio, tenían objetivos de investigaciones similares: identificar las características del comportamiento de los líderes relacionadas con la efectividad en el desempeño.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones del comportamiento del liderazgo que llamaron: orientado a los empleados y orientado a la producción. Los líderes orientados a los empleados se describieron como los que hacen énfasis en las relaciones interpersonales. Toman un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la producción, en contraste, tienden a hacer énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea del puesto, se preocupan básicamente por el cumplimiento de las tareas del grupo y consideran a los miembros del mismo como fines para ese propósito.

Uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los directivos de éxito es, crecientemente, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es una capacidad innata, genética, sino más bien resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica.

Hay muchos factores que estimulan el desarrollo de esta habilidad. Haber residido en el extranjero durante largas estancias, formar parte de familias numerosas o entornos familiares amplios, manejar varios idiomas, la movilidad laboral o el acceso a la formación continuada a lo largo de la carrera profesional son circunstancias que propician una mejor disposición a crear contactos efectivos.

Las transformaciones del entorno empresarial determinan, cada vez en mayor medida, la necesidad de que los directivos cuenten con esta singular habilidad para desarrollar redes de trabajo. La globalización de los mercados o las barreras difusas entre sectores empresariales hacen necesario, por ejemplo, que un directivo cuente con relaciones personales en otros países o en áreas de actividad diversas.

De hecho, el mercado laboral valora esta capacidad como uno de los aspectos básicos en los procesos de selección de directivos entre las mayores empresas.

Se puede distinguir tres actitudes hacia el futuro propio. La primera se basa en creencias de que el futuro está definido, así no lo conocemos y que poco puede hacerse para cambiar el destino. De esta actitud se deriva no planear, vivir el presente y reorganizarlo a medida que transcurre. Una segunda actitud es la de planear en detalle, tomar la vida en las propias manos y establecer

objetivos y acciones que lleven a esos objetivos de largo plazo. Una tercera actitud sobre el futuro postula que la vida es una serie de decisiones y que la persona cambia radicalmente de intereses varias veces a lo largo de su vida, de manera que debemos planear solamente a mediano plazo, etapa por etapa de la vida.

Se trata de identificar las etapas relativamente estables, los puntos de cambio y las consecuencias ( reversibles o irreversibles) de las decisiones tomadas en cada etapa para no cerrarse alternativas o para saber las consecuencias de lo que se hace. Una persona puede tomar una decisión que lleve su carrera a callejones sin salida, o que la localiza en un camino del cual no se puede devolver. De ahí la necesidad de mirar el futuro y de calcular las implicaciones y consecuencias de las decisiones tomadas en cada etapa.

El proceso de definir una estrategia personal tiene dificultades. Debe ser un ejercicio de autenticidad y para esto primero uno tiene que poder mirarse hacia adentro con claridad, y saber tanto lo que uno es como lo que no es, lo que quiere y lo que no quiere, lo que duda y lo que se afirma en uno mismo. Segundo, uno tiene que ser capaz de comunicar abiertamente lo que es hacia los otros. El tercer elemento para alcanzar la autenticidad es incorporar lo que uno es en la diaria existencia. Así, desarrollar una estrategia personal es un ejercicio para desarrollar la autenticidad, examinarse honestamente para saber donde esta uno, lo que quiere y lo que debe hacer para llegar a expresar hasta el máximo sus deseos y potencialidades internas.

Otra dificultad adicional en el proceso de definir una estrategia personal son las contradicciones en nuestros objetivos. Es conveniente intentar una integración entre los objetivos de los individuos, los de las organizaciones y los de la sociedad, a veces esta integración no es posible. El conflicto de objetivos es algo normal en la existencia humana; siempre hay limitaciones, contradicciones y elecciones entre caminos alternativos. Un ejecutivo sabe perfectamente que el objetivo de crear algo valioso en su trabajo se consigue muchas veces a consta de ver poco a sus hijos y de descuidar su relación matrimonial. Son varios nuestros objetivos y no siempre consistentes unos con otros. Debemos ser conscientes de que optimizar un objetivo tiene efectos en los otros.

Sabiendo que los gerentes genéricamente desempeñan cinco funciones gerenciales: planifican, organizan, ordenan, coordinan y controlan; se puede analizar que los conceptos de planeación y control son aplicables a la vida personal. La estrategia personal es la forma como una persona organiza su vida en el largo plazo, los objetivos que persigue, la manera como busca satisfacer sus necesidades y los resultados que alcanza. Es la manera como una persona responde a las exigencias del medio ambiente, una actitud básica ante la vida, los valores que de manera continua caracterizan a una persona en su relación con la sociedad en que vive.

La vida es una serie de decisiones, la persona cambia radicalmente de intereses varias veces a lo largo de su vida, de manera que debemos planearla etapa por etapa. Las etapas son periodos de la vida durante los cuales tenemos ciertos intereses y ciertas prioridades. Una etapa de vida esta

compuesta por la actitud hacia el trabajo, hacia las relaciones familiares y afectivas, por una concepción de uno mismo y del sentido de vivir en el tiempo.

En la carrera profesional se distinguen tres fases de desarrollo: una fase técnica, una fase política y una fase interpersonal. La fase técnica de la carrera es la inicial, y en ella lo fundamental para el éxito es la habilidad o capacidad para realizar actividades de tipo técnico o profesional. En la fase política de la carrera, el ejecutivo ha entrado al mundo administrativo y gerencial y se ha alejado de la función técnica de su profesión. Aquí es indispensable ser conocido en la organización. Las habilidades de negociación, de coalición de manejar productivamente el conflicto son cruciales. La fase interpersonal es aquella donde el éxito de un ejecutivo esta en motivar a las personas, dar valores a la empresa, sentido de misión y significado al trabajo. Esta es la fase de la alta gerencia. El profesional sobresaliente actúa como administrador de su propia carrera, es proactivo y piensa mucho sus decisiones de carrera.

José Castillo Aponte, en su libro "Gestión Total de Personal" afirma: "La principal misión del ejecutivo moderno es lograr el máximo potencial laboral de sus colaboradores".

Según Davis y Newstrom se puede definir como " El proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos". Kotter, define el liderazgo como: "... el proceso de llevar a un grupo o grupos en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo o grupos."

Se deduce de las anteriores definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por el mismo. La conducción de trabajos de otros puede aprenderse y por ello el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia.

El líder es un alto ejecutivo con autoridad suficiente, como para hacer que la empresa de un vuelco total y capaz de persuadir a la gente que el vuelco es necesario y conveniente. En concreto es el que hace que tenga lugar la reingeniería. Pero anotan que alguien que tenga autoridad para hacer la reingeniería realmente se convierte en líder cuando lo domina la pasión de reinventar la empresa, de hacer que la organización sea la mejor del ramo.

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador, ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, en este sentido le comunica a todo el personal el sentido y propósito de la misión. Es muy importante que el líder aclare a todos que la reingeniería implica un esfuerzo serio y que se llevará hasta el fin. Existe una percepción generalizada sobre las diferencias entre el líder y el gerente.

<b>Líder</b>	<b>Gerente</b>
Estratégico; ve el conjunto	Operativo
Visión de largo plazo	Visión de corto plazo
Trabaja con la gente	Individualista
Es Flexible	Inflexible



Ambicioso	Metas normales
Anticipa	Vive de urgencias.
Tiene poder personal	El puesto le da poder

El concepto de liderazgo tiene tres elementos fundamentales a saber: el Estilo Gerencial Participativo, el Direccionamiento Estratégico de la Empresa, y el manejo de los Recursos Humanos.

El liderazgo parece consistir en el dominio de unas habilidades que la mayoría posee, pero que solo la minoría utiliza. Existen varios tipos de habilidades para dirigir a las personas de las que se derivan seis estrategias de liderazgo, a saber:

- Atención Mediante la Visión - Para elegir el rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización y esa visión debe articular una proyección de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización y para las personas que la conforman y cuando es compartida esa imagen, los individuos son capaces de hallar sus propios roles, tanto al interior de la organización como dentro de la sociedad de la cual forman parte.
- Significado mediante la Comunicación -Todas las organizaciones dependen de la existencia de significados y de interpretaciones de la realidad compartidos, lo cual facilita la acción coordinada. Un factor esencial del liderazgo es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de la organización. Comunicar el mensaje claramente y a todo nivel es clave; básicamente es la esencia del proceso creativo y lo que separa al administrador del líder.
- Confianza Derivada de la Consistencia - La confianza es el ingrediente que hace posible el trabajo en una organización. La confianza significa disponibilidad, predicción y solvencia.
- Desarrollo del Propio Líder. Son dos los elementos fundamentales del desarrollo del líder: la capacidad de autocrítica y la voluntad de asumir riesgos.
- Autocrítica: Esta relacionada con la madurez o con la sabiduría emocional ; se consideran responsables de su propia evolución; con esta actitud inducen, entre sus empleados, una crítica positiva respecto de los demás.
- Voluntad de Asumir Riesgos: Los líderes son alumnos perpetuos, están dispuestos a aprender de la experiencia y para ello es necesario que : reconozcan y compartan la incertidumbre, acepten los errores y estén dispuestos a responder a los retos.
- Capacitación - El efecto esencial del líder consiste en que capacitan a otros a que traduzcan intención en realidad ; se trata de influenciar, atraer, estimular ; busca que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.

- Descentralización - Jean -Jacques Servan-Schreiber, en el libro “ Desafío Americano” afirma que la elección de la “ buena gestión”, con vistas a un crecimiento máximo, no es de orden técnico. Depende de la respuesta que se dé a la pregunta : Hay que dar crédito a la inteligencia del grupo más numeroso? Al dar la respuesta, afirma el autor, la opción tendría consecuencias ilimitadas y podría cambiar la fisonomía de la sociedad. Este acto de confianza sería el punto de arranque común de tres políticas que forman parte de un todo: Invertir en Inteligencia Humana: la formación permanente no es una obra humanitaria sino que se considera una inversión. Liberar las Iniciativas: Consiste en aumentar las responsabilidades a todos los niveles, en optar por la confianza. Hay que recordar que no hay iniciativa sin derecho a equivocarse y tampoco hay responsabilidad sin sanciones. Disposición a Responder los Retos: Debe existir la voluntad de liberar la iniciativa de confiar en el hombre en todos los niveles; se les debe permitir una mayor iniciativa junto con mayores responsabilidades.

Se afirma en muchos libros, que el empresario por lo general es un individuo con gran capacidad para asumir riesgos, luego a quien estudia las consecuencias de los riesgos empresariales, desde diferentes perspectivas, debe reconocérsele mayor capacidad para enfrentarlos y por lo tanto resulta provechoso que a un Administrador de Empresas se lo oriente hacia el desarrollo de Espíritu Empresarial, porque sus conocimientos son muy útiles en la toma de decisiones empresariales.

## **6. LA GERENCIA**

La gerencia tiene dos clases de problemas dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana — en el supuesto caso de que exista un mañana — para la compañía que espera continuar en el negocio.

El Dr. Deming escribe con un toque de ironía: “Es un error suponer que la producción eficiente del producto y del servicio pueda, a ciencia cierta, mantener una organización solvente y hacer que aventaje a la competencia. Es posible, y realmente bastante fácil, que una organización entre en decadencia y quiebre si erróneamente se dedica a fabricar un producto que no debiera fabricar o a prestar un servicio que no debiera prestar, aunque todos los miembros de la organización se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia”

Es frecuente en la vida moderna hablar del desarrollo integral, pues se supone que todo el esfuerzo humano por incrementar el conocimiento, está dirigido a obtener un beneficio para la humanidad. En el caso de la Calidad, como ya se ha dicho, ésta se ha convertido en un nuevo paradigma, sobre el cual el mundo empresarial busca conseguir dicho beneficio. Desde luego el desarrollo se da

cuando se pueden combinar de manera provechosa, diferentes factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y culturales.

Las actividades propuestas tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales. Para que la gerencia del conocimiento tenga éxito, se deben combinar estas acciones con otras llevadas a cabo en diferentes partes de la organización y deben guardar coherencia entre sí. Diversos autores recalcan la necesidad de armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización:

- Estructura y cultura organizacional: debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de "comunidades con intereses afines", por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito de conocimiento.
- Administración de personal: se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.
- Procesos del negocio: es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.
- Aplicación de tecnología: se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

Los aspectos descritos anteriormente son, solamente, un breve recuento de lo que abarca la gerencia del conocimiento.

Tal como ocurre con los datos, la información y el conocimiento, existen múltiples definiciones de lo que es la tecnología. El diccionario Larouse dice que la tecnología es:

A su vez, la gestión tecnológica podría definirse como: "La actividad organizacional mediante la cual se define e implanta la tecnología necesaria para lograr los objetivos y metas del negocio en términos de calidad, efectividad, adición de valor y competitividad".

Cuando se habla de tecnología, existen varios términos asociados a ella que le imprimen diferentes connotaciones, dependiendo de su origen, su importancia relativa o la forma en la que se encuentra representada. Puede hablarse, por ejemplo de:

- Tecnología dura: la que se considera incorporada a máquinas, equipos, plantas de proceso, etc.
- Tecnología blanda: la que se refiere a metodologías, procedimientos, estilos de administración, etc.

- Tecnología incorporada: la que se encuentra haciendo parte de un equipo o máquina.
- Tecnología desincorporada: la que se encuentra descrita en documentos tales como planos, manuales, patentes, etc.
- Tecnología medular: la que se considera central, indispensable o crítica para un negocio en particular.
- Tecnología complementaria: la que no se considera medular, pero que se requiere para lograr los objetivos de un negocio específico.

No siempre es fácil saber qué de lo que posee una empresa es tecnología, y aún más difícil clasificarla dentro de uno de los grupos descritos anteriormente. Puede existir la tendencia a confundir la tecnología que una empresa utiliza con el producto que comercializa o la función que desempeña.

Hoy en día se habla de la gestión tecnológica en las empresas, porque las tecnologías se crean, avanzan y cambian a una velocidad que hace algún tiempo resultaba inimaginable. En el propósito de despertar un espíritu empresarial se obliga a mencionar este hecho, porque hay el convencimiento de que para tener competitividad, se requiere juzgar el avance del desarrollo nacional y local y el de la tecnología circundante para poder obtenerla.

La apropiación de cualquier tecnología, en particular de aquellas que son novedosas, exige la necesidad de contar con capacidades científicas básicas, que faciliten no sólo la comprensión de la tecnología que se pretende apropiarse, sino de los fenómenos sobre los cuales se espera actuar a través de la tecnología desarrollada. Esto resulta, igualmente, relevante para adelantar procesos de negociación y generación de tecnología. A la relevancia de las capacidades para adelantar investigación básica, se suma la importancia que tiene el diseño y adopción de sistemas o modelos socio-institucionales que propicien el desarrollo de la creatividad, el fomento de la innovación y la construcción de una red de unidades consagradas a dar apoyo a los procesos de generación, adaptación y transferencia de tecnología.

La experiencia de las empresas exitosas en innovación muestra que la innovación está en el centro de las estrategias del crecimiento de los negocios, y la responsabilidad de su consolidación y despliegue recae en la alta gerencia y las juntas directivas. De esta manera, la cultura organizacional se transforma en una nueva ideología del “conocimiento” y en nuevas capacidades empresariales para conquistar y permanecer en mercados competitivos.

La innovación articula los actores internos y externos a la organización y a la empresa, mediante la conformación de una combinación de conocimientos, habilidades y actividades científicas y tecnológicas. Estas habilidades no sólo se generan en el interior de las empresas sino, también, en términos de su capacidad de interacción con un conjunto de actores importantes del entorno institucional: otras empresas, proveedores, clientes y usuarios, universidades, centros tecnológicos y firmas de ingeniería y consultoría.

La gerencia moderna de las organizaciones consiste en la creación de una mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje permanente que sirva de

sustento al crecimiento de la competitividad empresarial en el largo plazo. Bajo este enfoque, la innovación se convierte en el activo corporativo más valioso para construir las ventajas competitivas sostenibles de la empresa. Tal apreciación se basa en la visión y compromiso del innovador que permite a la unidad productiva una gran flexibilidad y agilidad ante las transformaciones del entorno.

En las últimas décadas el desarrollo de la teoría general de sistemas, ha servido de base para la integración del conocimiento científico. Una contribución significativa es la de establecer la diferencia entre los sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas físicos y mecánicos pueden ser considerados como cerrados en cuanto a su relación con su ambiente. El enfoque del fenómeno social como sistema abierto, tiene una importancia para las ciencias sociales y la teoría organizacional.

Durante el tiempo de existencia de una empresa y dependiendo del grado de presión al que se vea sometida por el entorno (competencia, globalización de mercados, ciclo de vida de los productos, etc.), la empresa pasa por una serie de estadios o etapas que se tipifican, de acuerdo con el grado de asimilación que la empresa logra de la tecnología en la cual se basa su negocio. Las empresas exitosas y competitivas a nivel mundial, son las que alcanzan y se mantienen en el estadio de la excelencia. Muchas empresas no logran pasar por todos los estadios, sino que se quedan estancadas en alguno de ellos o desaparecen cuando se encuentran en los primeros debido a que dejan de ser rentables en un mercado globalizado.

Estos dogmas de pensamiento administrativo están todavía vigentes en la mayoría de nuestras organizaciones. Han sido desafiadas en años recientes por las teorías de calidad total, nuevas y diferentes ideas han avanzado poco al respecto.

Cuando el pensamiento de la organización es gobernado por ideas de especialización y de normalización, el rol administrativo es el de especificar las normas y procedimientos que la gente va a utilizar para trabajar, aunque desgraciadamente y muy a pesar personal y del gremio para la gente del común, un gerente: *"no tiene prácticamente nada que hacer, excepto decir lo que se ha de hacer, decir a alguien que lo haga, escuchar los motivos por los cuales no debería hacerse, por qué los debería hacer otra persona o por qué debería hacerse de forma diferente, efectuar un seguimiento para comprobar si se ha hecho lo ordenado, descubrir si no se ha hecho; averiguar el por qué, escuchar las excusas de la persona que debería haberlo hecho, efectuar de nuevo el seguimiento para ver si lo ha hecho, tan solo con el fin de descubrir si se ha hecho incorrectamente, señalar como debería haberse hecho, concluir que, con tal de que se haya hecho, puede dejarse como esta, plantearse la cuestión de si no ha llegado la hora de deshacerse de una persona que no puede hacer las cosas bien, asumir que el o ella probablemente tiene una familia, y que indudablemente cualquier sucesor en el puesto lo haría tan mal, o quizá peor, considerar si las cosas habrían resultado mucho más simples o habrían salido mejor si él se hubiera encargado personalmente de hacerlas desde el principio, asumir con tristeza que uno podría haberlo hecho bien en*

*veinte minutos y que tal y como salieron las cosas, tuvo que dedicar dos días a averiguar por que otra persona tardo tres semanas en hacerlo mal”*  
*“No es necesario que un príncipe tenga todas las virtudes, pero es indispensable que parezca que las tiene”* *Maquiavelo.*

La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

La estrategia: para saber a donde vamos y como lograrlo.

La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente

La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente

Todos los gerentes deben contar con las capacidades para ser gerentes integrales, como si fueran gerentes generales para poder tomar decisiones optimas para la empresa y no solo defender sus “territorios” dentro de la empresa.

Las funciones del gerente integral se enmarcan en: lo interpersonal (asegurar la representación de la empresa en el exterior, dirigir a los subalternos, asegurar el enlace entre los públicos), lo informacional (actuar como vocero, comunicar los objetivos de la organización, controlar la implementación de la estrategia), y lo decisional (iniciar el cambio en la organización, resolver los problemas cuando se presentan, asignar los recursos de la empresa, negociar con los públicos).

## ESTRATEGIA:

Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El gerente – estratega forja el porvenir de su empresa, manejando - y no contemplando – las relaciones entre la empresa y su entorno.

Primero tiene que formular un marco conceptual de esas relaciones, es decir, trazar un mapa mental de la situación actual de la empresa en relación con la competencia, e imaginar su futuro, dadas las tendencias del mercado, de la tecnología, etc... y las capacidades humanas, financieras y técnicas de la empresa. Entonces, se pregunta el gerente – estratega “¿dónde estamos y hacia donde vamos así como estamos caminando?”, luego imagina alternativas. No acepta el futuro sino que lo diseña. Adquiere una visión de lo que podría ser la empresa del mañana. De esta visión deriva la misión de la empresa, es decir, la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales. La misión delimita el campo de acción de la planificación estratégica porque todas las estrategias que el gerente formule deben caber dentro de la misión y deben ayudar a que esta se cumpla.

La última función del gerente – estratega es la implementación y control de la estrategia.

La enumeración de las tareas del gerente – estratega demuestra que este no puede ser solamente un filosofo, alejado de la acción empresarial; tampoco

puede lanzarse a la batalla sin haber pensado en un plan. El gerente – estratega tiene que sacar partido de las circunstancias para cumplir su misión , teniendo en cuenta que el fin de la estrategia es la competitividad.

En un comparativo, lo que hace que una empresa sea fuerte y la otra débil es la libertad de acción proporcionada por la diferencia de recursos a favor de la fuerte.

Y el fin de toda estrategia es ganar. El gerente – estratega es un competidor; el gerente integral es un ganador.

#### ORGANIZADOR:

Por muy hábil estratega que sea el general, si la intendencia no sigue, este perderá la batalla. La organización es a la empresa, lo que la intendencia es al ejercito.

La función de la organización es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea.

La estructura de una compañía puede dividirse según dos aspectos a saber; la estructura formal o esquema organizacional y la informal o estructura social; mientras que la estructura formal existe sobre el papel – procediendo de un diseño organizacional – mientras que la estructura social traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura.

El desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que se asegure un mejor desempeño.

Se puede decir que el gerente integral es responsable del desempeño global de la empresa y que este desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional, y de la congruencia entre las dos.

El corazón de la empresa esta hecho de personas y no de papeles. Numerosos gerentes descubrieron esta realidad después de haber visto fracasar su “administración racional” a causa de problemas de comunicación entre la gerencia y sus públicos.

#### LÍDER:

Aunque el gerente integral sea un técnico – estratega y organizador – no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa, es decir, tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, etc... esto requiere las cualidades de comunicador y líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos, cual es la estrategia de la empresa y porque esta requiere determinado esquema organizacional.

Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Así, el “liderazgo organizacional” es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad – sensibilidad a las personas y sensibilidad a los objetivos de la organización - .las cuales son las cualidades peor distribuidas entre los gerentes.

No se puede afirmar que existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo, cada uno de los cuales se adapta a la situación más apropiada según el momento.

El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Un líder que no sea estratega, no sabría donde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su empresa no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no comprenda la cultura de su empresa, no sabría hasta donde puede empujar a la gente, ni tampoco sabría como hacerlo.

En resumen, el gerente integral con sesgo estratégico competitivo debe tener conocimientos en:

- a) Ciencias administrativas y habilidades técnicas.
- b) Una visión global de la acción del proyecto.
- c) Ser un comunicador y negociador.
- d) Debe tener un conocimiento de la técnica del proyecto en sí.

Hay que tener en cuenta que además de las virtudes anteriores y sus respectivas combinaciones, hay una clave muy importante, y es la de la aptitud del gerente integral de comunicar y negociar; el gerente de antaño daba ordenes. El gerente de hoy negocia y convence.

Así para el gerente integral se requieren tres requisitos fundamentales:

- Saber: es decir, tener un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas en cada función de la empresa.
- Entender: es decir, tener una visión global de la acción empresarial.
- Habilidades: particularmente en el campo de la comunicación y de la negociación.

La gerencia integral atribuye como fin a la acción empresarial, la competitividad, es decir, el éxito relativo, con respecto al desempeño de los competidores.

La gerencia integral busca una mayor competitividad, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad, y su crecimiento en un entorno competitivo.

Un gerente vive en lucha constante con las leyes de causa y efecto. Cuando los efectos llegan al punto en que se requiere entrar en acción, el debe definir su posición respecto a los eventos que son parte de la cadena de causa -



efecto. Si los efectos que requieren su atención son indeseables y no se pueden explicar fácilmente, entonces el análisis causal es el procedimiento adecuado.

El verdadero significado de la palabra corregir es eliminar la causa. Si un problema amerita una solución, merece un enfoque lógico y analítico, con el cual se eliminan las pruebas y los errores, y, se obtiene un solo curso de acción como respuesta.

## **7. ACCIÓN EMPRESARIAL**

La acción empresarial es incomprensible en su totalidad. Admite un gran número de interpretaciones válidas o planteamientos; planteamiento estratégico, organizacional, psicológico.

El estratega es un calculador. Para él, la empresa no es un conjunto de personas o de estructuras sino más bien una "caja negra", es decir, un cuerpo cuyo contenido se desconoce pero cuyas reacciones ante eventos externos es predecible.

Para otro interprete, por el contrario, la empresa tiene una individualidad, un comportamiento organizacional que le es propio. Si se abre la caja "negra", puede percibirse que contiene cajas más pequeñas: divisiones, departamentos, servicios, y cada subdivisión tiene sus propios objetivos, planes y modos de operación. ¿no sería entonces la acción empresarial, el simple resultado del comportamiento de grupo de todas las subdivisiones de la empresa?

No, responde el psicosociólogo, porque si en la caja negra del estratega se encuentran las estructuras del organizador, en el interior de estas estructuras se hallaran los individuos. Y cada individuo tiene sus propios objetivos, intereses, afinidades y poderes. Cada uno controla ciertas redes de información.

Hay que tratar de diferenciar el espíritu empresarial de la capacidad profesional necesaria para el desarrollo empresarial, sin que tal diferencia fuera tan grande, que hiciera los conceptos excluyentes. En la actualidad poseer espíritu empresarial no parece ser una condición suficiente para garantizar el éxito, pero no poseerlo si dificulta mucho las cosas. Poseer capacidad profesional, en Administración de Empresas, si da la impresión de ser una necesidad en el mundo empresarial, sin embargo saber sobre Administración de Empresas, no es lo mismo que tener un título universitario. De hecho esto sucede en todas las ramas del saber, pero no puede desconocerse que la mayoría de los programas de Administración de Empresas, se han diseñado y desarrollado con base a modelos que se estudian previamente.

La más importante relación que encontramos entre el Espíritu Empresarial y la Capacidad Profesional es la de complementación. Mucho aporta el primero a la segunda, pues cuando se decide estudiar una carrera como Administración de

Empresas, el Espíritu Empresarial contribuye de manera definitiva a encontrarle sentido al esfuerzo que se está haciendo. Otra relación importante es la que proviene del convencimiento, que la experiencia de la humanidad, es aprovechable para la generación nuevas teorías y modelos de desarrollo empresarial. Es decir, que podría pensarse que el Espíritu Empresarial es cuna de la Capacidad Profesional, lo que haría una relación de extensión entre uno y otra.

Es hora de dar paso a los mecanismos prácticos y a la experimentación y se deje de lado la retórica de los grandes modelos. No hay un solo mecanismo sino una gran pluralidad según las circunstancias, la capacidad organizativa y los medios para promoverla. Si echamos una mirada a la bibliografía reciente, nos sorprenderá la discreción y la timidez reinante. Por ello consideramos que faltan más estudios específicos. La formulación de estrategias no puede basarse solo en la intuición.

*Indiscutiblemente el entorno contribuye al desarrollo del espíritu empresarial, porque las personas cuando piensan en el desarrollo de nuevas empresas o en el de las ya establecida, necesitan establecer su vinculación real con su sistema de vida y con la ubicación geográfica de su trabajo. La mayoría de las personas emprendedoras tienen vínculos afectivos con sus regiones, con sus ciudades de residencia e inclusive con sus barrios, los cuales son motivos para preferir la ubicación de una posible empresa.*

Uno de los principales problemas en la creación de empresas, es que, aunque parezca sencillo la definición del negocio, no lo es. La razón estriba por lo general en que una gran parte de los emprendedores patina alrededor del verdadero sentido de su negocio, dado que se quieren hacer muchas cosas a la vez. En muchas ocasiones, la descripción de la Misión y estrategias competitivas de una nueva empresa, se deja para después en consideración a que primero se debe consolidar los esfuerzos iniciales. Esto es un gran error, pues aunque la misión no es algo que debe estarse cambiando, es preferible cambiarla cuantas veces sea necesario, en vez de no tener misión y no saber exactamente donde se quiere llegar y qué se quiere hacer.

El espíritu empresarial debe caracterizarse, para ser efectivo, por saber que una buena idea no es suficiente argumento para iniciar una empresa. Resulta mucho más provechoso tomarse el tiempo necesario para analizar con detalle lo que se va a hacer, y entender que las empresas son difíciles de replicar, por lo tanto lo que se hará en el futuro siempre tendrá particularidades. El sólo hecho que nazca una nueva empresa ya de por sí modifica el entorno, entonces creer que esto no tiene influencia es bastante ilusorio.

Para efectos de emprender empresas y orientar el espíritu empresarial es muy importante el análisis del medio político- administrativo, por cuanto el gobierno suele imponer restricciones que inciden en el desarrollo particular de algunos aspectos, tanto a nivel municipal, departamental o nacional, generalmente, para proteger otros aspectos de mayor interés.

Los profesionales recién egresados tanto de estudios superiores como de las

carreras técnicas intermedias, cada vez encuentran más difícil conseguir empleo, por la mayor cantidad de profesionales que salen de las diferentes Universidades del país o de los centros de enseñanza superior, ya que los profesionales tratan de especializarse, debido a que las empresas cada vez exigen un mayor grado de preparación, para llenar sus vacantes; aún para los cargos más bajos del organigrama, se exige una mayor educación; por ejemplo las empresas demandaban mensajeros con bicicleta; ahora los requieren con el diploma de bachiller; para ser vendedor de computadores solicitaban los candidatos con 4o. de secundaria, posteriormente exigían que fueran profesionales y actualmente requieren que tengan alguna especialización o una maestría.

Los estudios realizados por el gobierno demuestran que mientras más bajo es el nivel de educación, más se incrementa el porcentaje de desempleo con relación a la población económicamente activa; siendo actualmente para un bachiller virtualmente imposible conseguir un empleo digno que supla sus necesidades económicas básicas.

Con la liberación femenina, las mujeres, han dejado el cuidado del hogar y de los niños, para prepararse en las Universidades y así ser económicamente productivas, es así, como en la carrera de Administración de Empresas, hace unos años muy raramente se veían representantes del sexo femenino; cuando en la actualidad, más del 60% de los estudiantes de esta carrera, corresponden al sector femenino; quiere esto decir que cada vez se aumenta más la oferta que la demanda laboral.

Las edades de jubilación se han incrementado, con tendencia a que sigan aumentando; así, hasta el año 1985, la edad de jubilación era de 55 años para los hombres y de 50 para las mujeres; a partir de esa fecha, la edad de retiro se aumentó a los 60 años para los hombres y 55 para las mujeres y a partir del año 2014, la jubilación pasa a los 62 años para los hombres y 57 para las mujeres; en esta forma, más empleados conservan por más tiempo su trabajo; disminuyendo así las posibilidades de empleo a las nuevas generaciones de profesionales.

Debido a los adelantos científicos y médicos, la esperanza de vida, se ha incrementado, habiendo pasado de 45 años ha comienzos del siglo, a una esperanza de vida actual de 73 años para los hombres y 76 para las mujeres. Por lo anterior, cada vez es mayor la cantidad de profesionales, técnicos o bachilleres, desempleados o subempleados en el país.

Lo anterior conlleva a que hay mucha más gente de edad trabajando por más años, dejándole a la juventud que sale a buscar empleo, menos oportunidades de conseguirlo; la única solución es crear mas fuentes de empleo, creando empresas.

Una de las metas de las personas que tratan de lograr una profesión u oficio es mejorar su nivel de vida, ya que desea que tanto él como su familia progrese económicamente; en algunos casos, bastante frecuentes, son la esperanza de la redención económica de la familia.

Anualmente se incrementan los salarios, la mayoría de las veces en un porcentaje determinado por el gobierno, por lo cual el nuevo ingreso, en muy pocos meses es anulado por el incremento inicial inflacionario; si es un ejecutivo de alto nivel, a medida que sube su salario también sube la franja del impuesto, como ésta es ascendente, va a tributarle al Estado un mayor porcentaje de su salario, por lo que el gobierno se queda con buena parte del aumento. Puede vivir cómodamente; pero darse vida de rico, sólo lo puede hacer si es su propio empresario.

El empresario aunque corre más riesgos, gana más dinero y tendrá un mucho mayor incremento en su nivel de vida; lo que hace la riqueza de un país, son las empresas ya que son el motor de desarrollo de la economía.

La mayoría de profesionales se sienten líderes, por el sólo hecho de ser de los privilegiados que recibieron un diploma de una Universidad que los certifica como profesionales en una área determinada; aún más si se tiene en cuenta que, solamente uno de cada 50 niños que entran al kinder, obtiene un título profesional y uno de cada 79, logra graduarse en una especialización o en una maestría; ello le da un carácter de líder y de fuera de serie; siendo la mejor forma de demostrarlo, no siendo un “cazador de empleo”, sino un generador de riqueza y trabajo para el país.

Además, el gobierno como regulador de lo económico y lo social, brinda oportunidades a los particulares para que participen en el desarrollo de los planes y programas diseñados en cada administración. Atender estas normas suele ser benéfico porque se evitan tropiezos y se pueden utilizar los canales de acceso existentes para muchas iniciativas privadas.

Por medio político-administrativo se entiende entonces, el ámbito en que se desenvuelven las relaciones, entre los actos de los particulares y los entes del estado, encargados de regularlos. Estas relaciones se presentan en formas muy diversas, pero para efectos del desarrollo empresarial, interesan de manera particular las que tienen que ver con las normas tributarias, utilización de tierras, legalización de empresas, expedición de licencias, aplicación de normas laborales, etc.

En materia de apoyos, conviene destacar El Departamento Nacional de Planeación, Colciencias, Las Corporaciones Regionales, El Instituto de Fomento Industrial, El Fondo Nacional de Garantías, El Banco Agrario, en fin una serie de entes que cumplen funciones de apoyo al desarrollo empresarial desde muy diversos aspectos. Es necesario estar al día en esta materia, porque es muy posible que en el proceso de reformas que se han formulado en los últimos gobiernos nacionales, departamentales y municipales, los organismos o cambien de nombre o se reorganicen de manera distinta, o se fusionen con otros, de manera que ser exhaustivos en su mención o en su función resulta inocuo en este momento.

Sin duda desperdiciar oportunidades en este campo sería necedad, de manera que el consejo es que cada vez que se quiera analizar formas de desarrollo empresarial no debe pasarse por alto el medio político- administrativo

En toda región geográfica, de una u otra forma se desarrolla alguna “Actividad Económica”; pues este término integra fenómenos como producción de bienes y servicios, distribución de la riqueza en las diferentes personas que conforman la comunidad y otros que afectan el desarrollo regional.

Cuando se quiere emprender un proyecto empresarial, es necesario determinar qué vocación tiene la actividad económica regional, con el objeto de aprovechar de la mejor forma posible los recursos económicos disponibles. Esta identificación permite analizar y clasificar los principales hechos económicos, que son a grandes rasgos, producción, distribución y consumo.

Un conocimiento total de los factores externos que pueden tener un impacto sobre la empresa, tales como: Política Gubernamental, factores sociales y económicos, Seguridad, desempleo, ingreso per capita, etc.; también se debe tener en cuenta la innovación tecnológica. En el ejemplo que se viene manejando hay que saber y prever los factores externos que lo afectan; clima, estacionalidad, moda, edad de la población, etc. Todo esto, junto con otros factores más pueden afectar su negocio.

Resulta indispensable, que el nuevo empresario que quiera lanzarse al mar competitivo de la globalización cuente con:

- Un conocimiento lo más profundamente posible del sector, que le permita inferir las oportunidades y las amenazas que se le presentan o presentarán a la empresa. Hay que indagar cómo es el negocio en que nos vamos a meter. Cuántos distribuidores hay, cómo es ese negocio de la distribución. Cómo son sus reglas en cuanto a descuentos y otras condiciones comerciales.

- Una identificación clara de las fortalezas y debilidades de la empresa. Conocidas las oportunidades y amenazas se debe conocer muy claramente cuáles son las dificultades y fortalezas del negocio frente al sector y a la competencia, por ejemplo: si vamos a establecer el negocio de distribución, con subdistribuidores debemos saber si esta condición es una fortaleza o una debilidad en el sector y frente a la competencia, ésto permitirá definir la estrategia competitiva.

- Un análisis detallado y ecuánime de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la competencia. Al igual que se hizo para la empresa, este análisis de la competencia permitirá determinar el impacto que puede causar en el negocio los perfiles y características de la competencia.

- Igualmente es importante en este análisis identificar las características y valores personales de quienes dirigen o van a dirigir la empresa. El mismo análisis debe hacerse para la competencia. Hay que saber quiénes son los dueños de los negocios de distribución, cuáles sus características personales, sociales y económicas. Qué tipo de liderazgo ejercen. Todo esto refuerza la

posición competitiva de la competencia y la de la empresa.

Cuando se asume la producción como la industria de transformación, entonces se debe mirar y analizar la capacidad técnica y tecnológica, que generalmente se establece en función del dominio de los procesos, que implican la utilización de maquinaria y equipo.

Parece ser que la producción de satisfactorios resultados económicos, es lo que ha terminado por utilizar la palabra producción en diferentes sentidos, sin embargo aquí se quiere hacer la distinción entre las empresas con procesos de transformación real y las que simplemente hacen gastos y erogaciones para obtener beneficios económicos.

Las cualidades y condiciones de las personas que inician empresas de transformación, son por lo general muy distintas, a las de aquellos emprendedores del mundo de los servicios y del mundo del comercio.

Un buen comerciante por lo general tiene la capacidad de hacer ver bien el producto, un industrial por lo general busca que las calidades se noten por sí solas.

La nueva empresa, exige no solo la disponibilidad de mentes lucidas, dispuestas al cambio y al riesgo, sino la definición de nuevas estructuras organizacionales, mas flexibles y dúctiles, de carácter integral y descentralizado, que permitan tomar decisiones acertadas en el momento indicado en cualquier punto de la cadena productiva; por ello se habla de una nueva cultura empresarial, y no simplemente de la asimilación de un conjunto de técnicas e instrumentos para la modernización del aparato productivo nacional.

Las naciones, hoy en día, no suelen invadirse mediante conflictos armados, sometiéndolas y haciéndolas perder su soberanía e independencia; hay una nueva estrategia mas sutil que hace que muchas naciones pierdan su soberanía e independencia porque dependen de otras naciones para poder sobrevivir.

Es claro que el concepto de competitividad empresarial no consiste en acudir al respectivo mercado con los mejores precios. Eso, se da en mercados donde, la utilidad del bien o servicio que se vende no tiene valor añadido propio o este es escaso. Pero en mercados, donde la calidad y la tecnología es fundamental, ese concepto ya no es valido. Es competitiva aquella empresa que es capaz de afrontar su mercado y sobrevivir en él ofreciendo a su cliente, tecnología de punta y calidad total. En definitiva, esta en condiciones, en todo momento de satisfacer las necesidades, cada vez mas exigentes que le requiere su cliente y lograr dárseles, causándole, plena satisfacción y fidelidad a la empresa.

Es así pues, como actualmente nos encontramos en una situación de dependencia tecnológica de las naciones extranjeras mas desarrolladas y sus compañías que invierten constantemente en Investigación & Desarrollo. Nuestro gobierno y nuestras empresas utilizan en un alto porcentaje tecnología

que no ha sido desarrollada en el país, y cuyo conocimiento no ha sido transferido a nuestros ingenieros y técnicos, lo que hace que tengamos que recurrir constantemente a esas fuentes externas para resolver problemas técnicos o para realizar actualizaciones tecnológicas.

La organización que quiera tener un lugar de competencia en el futuro, no se puede dar el lujo de quedarse como una organización de la quinta ola industrial, es necesario que repensemos nuestras instituciones, el problema es como desarrollar organizaciones del sexto ciclo industrial y competir realmente en los nuevos espacios que se están generando, en esta solución, la manifestación esencial de los ciclos industriales tiene un papel decisivo, por ello la innovación marcará la diferencia entre ganadores y perdedores en esta carrera para ser de excelencia en el sexto ciclo.

## **8. LA ORGANIZACIÓN**

Una organización debe buscar el dominio de algún campo o área del conocimiento, debe posicionarse y debe contar con la infraestructura que soporte su crecimiento.

Estos factores se deben desarrollar en forma equilibrada, porque si una persona u organización tiene gran dominio de un área , pero no tiene posicionamiento, entonces este dominio de puede perder, porque los demás los desconocen. Por ejemplo una persona puede saber mucho sobre un tema, pero si los demás ignoran que el sabe del tema va a ser difícil que alguien lo consulte, si se tiene dominio de algo es necesario posicionarlo.

Por otro lado, si alguien logra posicionar un producto en un mercado, y el producto no esta bien desarrollado, o sea que tiene posicionamiento pero no tiene dominio, el resultado real es que se pierde el posicionamiento y el producto se quema, por lo que no tiene sentido tratar de posicionar algo que no vale la pena.

Conforme se va adquiriendo dominio y posicionamiento se adquieren recursos, tanto para seguir aumentando el dominio como el posicionamiento, o sea que se requiere ir desarrollando una infraestructura que apoye el crecimiento. Por lo que, es necesario que estos tres factores crezcan en forma coordinada y armónica y se apoyen mutuamente.

Cuando se orienta este esquema a las organizaciones de la sexta onda industrial, o sea, a la era de las organizaciones donde la materia prima es el conocimiento , resulta que, si una persona u organización tiene dominio de un área entonces ese es su capital y ese dominio le permite adquirir posicionamiento.

Entonces la idea, es que se lleve a cabo el crecimiento a partir del dominio que se tenga en algo, o sea, a partir de un pequeño dominio se obtiene un pequeño posicionamiento, y con eso se logra una infraestructura base que permite

aumentar el dominio, con ello volvemos a aumentar el posicionamiento y de nuevo la infraestructura y así sucesivamente.

Si una organización o persona tiene un gran dominio de un área, pero no tiene posicionamiento o infraestructura, es necesario que empiece a adquirir posicionamiento desde cero, la única diferencia con respecto a una persona u organización que no tiene dominio es que el crecimiento se puede realizar mucho más rápidamente, es decir que una organización que tiene un gran dominio en algo puede posicionarse rápidamente en ese algo. En general, podemos considerar que entre más dominio se tiene, menos energía o infraestructura se necesita para posicionarse.

Nos podemos dar cuenta como la humanidad esta y ha venido experimentando cambios rápidos que tocan cada una de las fibras de la sociedad, estos cambios se deben a las aplicaciones dadas en diferentes campos a los desarrollos tecnológicos que surgen vertiginosamente.

Uno de los campos que más se ha revolucionado a raíz de esto, son las comunicaciones; la clave de las comunicaciones se ha desplazado desde la transmisión de información, característica de la era analógica, hacia la producción de contenidos, propia de la era digital. El foco de los procesos de comunicación pública está ahora centrado en los contenidos, no en los medios; en los usuarios, no en los editores; y tiende a centrarse más en los servicios que en la tecnología que los hace posibles.

El modelo de empresa que se sugiere puede encajar perfectamente en el futuro próximo sustenta sus estrategias de gestión y su línea de procesos, productos y servicios en nuevas tecnologías e involucra los desarrollos administrativos, gerenciales, económicos, financieros, de capacitación e investigación y desarrollo, de última generación a sus operaciones. Es un concepto transversal que no se refiere únicamente a su resultado final que es un producto de alto valor agregado o de alta complejidad tecnológica con capacidad de incorporarse a otras cadenas productivas, sino que inicia desde la incorporación de conocimiento como "materia prima" fundamental para el logro de sus objetivos, hasta su posterior transformación en el valor de la línea principal de un producto concreto, transable.

La empresa es la base de la economía. Constituye la célula primaria del sistema de producción de un país. El sistema de empresa puede ser analizado desde dos puntos de vista: el estático y el dinámico. El análisis de los componentes, de su función y de su interdependencia representa el aspecto estático. La administración constituye el aspecto dinámico. El sistema de administración está compuesto por los siguientes subsistemas principales: operacional, de control y organizacional.

Su función empresarial está definida en términos de la necesidad que atiende. La función empresarial es una descripción concisa que define ampliamente las prioridades de una empresa. Se trata de una articulación de los principios que guían el pensamiento futuro de la organización. Es necesario abandonar el pensamiento rígido y centrado en el producto para mirar al futuro y darse



cuenta que los productos cambian, mientras que las necesidades de personas y corporaciones se mantienen. El producto o servicio es tan solo la forma tangible o actual de llegar a un mercado, pero la evolución tecnológica debe ser capaz de responder con nuevos desarrollos para atender esas mismas necesidades actuales o potenciales.

El "tamaño empresarial" en la nueva economía no está definido por la cantidad de empleados de una compañía o por su nivel de facturación, esa forma de medición pertenece al pasado.

Las organizaciones de la nueva economía no se clasifican en grandes o pequeñas, sino en lentas y rápidas.

Abundan los ejemplos de compañías compuestas por no más de 30 personas, pero que están en capacidad de generar una operación que muchas de las llamadas grandes corporaciones envidiarían.

El tamaño de las empresas también está referida a la capacidad de una compañía para crecer y decrecer sin afectar su estructura de eficiencia dependiendo de las condiciones cambiantes del mercado.

En la nueva economía las empresas comienzan a desarrollar una serie de relaciones con su entorno haciendo que la fórmula tiempo, medio, lugar, tome otro significado. Estas super – organizaciones han de permanecer dispuestas a sus clientes las 24 horas del día, los siete días a la semana, sin limitar el entorno en la forma de interacción con la empresa, elemento no sólo disponible para el cliente, sino también para proveedores y aliados estratégicos.

Estarán también disponibles en cualquier lugar donde nos encontremos. Una empresa virtual es básicamente una organización que se sirve de una combinación de alta tecnología y trabajadores entrenados y adaptables, para modificar su estructura, de acuerdo con el entorno en tiempo real. Esto significa un aplanamiento de la organización mediante la reducción de mandos medios, los cuales se reemplazan con tecnologías de la información, bases de datos y amplios sistemas de información para la gerencia superior y empoderamiento de los trabajadores de línea para la toma de decisiones.

Las empresas de la nueva economía centran su estrategia de mercado en el enfoque del cliente: "Trate a clientes diferentes en forma diferente",. Es decir, la venta o transferencia de tecnología exige una relación personalizada de optimización del cliente.

Las organizaciones verticales (de antes) se estructuran de forma funcional: buscan mejoras concretas en las funciones, departamentos o tareas. Por el contrario, se puede organizar el flujo de trabajo en torno a procesos clave que abarcan a toda la empresa y que, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del cliente. Reduciendo la jerarquía, se disminuye al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos claves.

Si los procesos se rediseñan de forma adecuada se mejoran los resultados y se generan las bases para la innovación y mejora continuas. Los equipos suelen conseguir mejores resultados que los individuos, porque cuentan con un conjunto más amplio de habilidades, de capacidades y de puntos de vista. En la organización horizontal el módulo organizacional básico, es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo y no la realización de tareas por individuos.

En la estructura empresarial actual, caracterizada por un progreso vertiginoso de la tecnología, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos y habilidades para desarrollar innovación, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos se les denomina Capital Intelectual. Comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

Para valorar los activos de capital intelectual, primero hay que identificarlos.:

·*Activos de competencia individual*: Se refieren a la educación, a la experiencia, know how, conocimientos, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. La empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores. Los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos. A este conjunto de activos se les denomina Capital Humano.

·*Activos de estructura interna*: Se refiere a la estructura organizativa, formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la I+D, a los sistemas de información de dirección y gestión y a la cultura de la empresa.

·*Activos de estructura externa*: Se refieren a la cartera de clientes, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa.

Hay que tener presente que en cuanto a la forma organizacional correcta, existen unos supuestos principales:

1. No hay una forma correcta para organizarse.
2. En general, las organizaciones no tienen una forma pura, sino mixta.
3. Mientras mayor sea la especialización de las unidades de la organización, más fácil será coordinar sus actividades.
4. Las estructuras organizacionales nunca son permanentes.

Las empresas se encuentran en los tres sectores de la actividad económica: el sistema industrial en los sectores primario y secundario; los sistemas comercial y el de servicios en el sector terciario.

La decisión de cómo organizar la función de diseño es relativamente sencilla en las empresas de mercado único. Sin embargo, el tema es más complejo cuando las empresas se desplazan a nuevos mercados, países y continentes. No existen reglas diferentes de la de Ohmae (1990): 'Piensen globalmente y actúen en forma local'. En la estrategia de producto y el diseño de productos esto significa desarrollar productos para mercados locales que se adapten a un

portafolio de producto coherente, bien sea sectorial, regional o global. Con frecuencia esto se traduce en tomar un concepto de producto global y ajustarlo a las preferencias o necesidades locales. En otros casos significa desarrollar productos diferentes para mercados distintos y luego ajustar estos productos principales a medida que se introducen en otros mercados regionales.

## **9. LA GLOBALIZACIÓN, LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, LA TECNOLOGÍA, LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD**

Es indispensable, iniciar un proceso urgente de modernización de la industria existente para hacerla más competitiva y, aún más importante, estimular la creación de nuevas empresas de base tecnológica, con clara vocación exportadora.

La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Con el fin de asegurar la modernización tecnológica de las empresas no basta, como a veces se piensa, con actualizar sus procesos administrativos, o con tener una conexión al Internet, el cual, si bien es una excelente herramienta comercial, no constituye sino una pieza más en el complejo engranaje productivo.

Según el profesor Lester Thurow, decano de la escuela de negocios de MIT, la única fuente de ventaja competitiva perdurable en el siglo XXI serán las personas especializadas, es decir que el factor de competencia estará dado por recursos humanos con altas habilidades tanto a nivel operativo como a nivel técnico y particularmente a nivel gerencial. Así las cualidades y habilidades gerenciales tendrán un peso específico y definitivo en el nuevo juego mundial.

La ventaja competitiva provendrá mucho más de las tecnologías de los nuevos procesos y menos de las tecnologías de los nuevos productos; la inversión en la formación del factor humano es de una prioridad indiscutible inaplazable.

Para exportar es indispensable tener productos innovadores y competitivos, lo cual requiere a su vez, contar con tecnologías modernas y eficientes. La transferencia, adaptación y utilización exitosa de tecnología, así como el desarrollo de productos innovadores, tienen como requisito esencial que la industria cuente con personal altamente calificado que tenga un dominio total del tema y con laboratorios y plantas piloto modernos y bien equipados. De lo contrario la empresa seguirá a la saga y no podrá nunca aprovechar plenamente los recursos tecnológicos disponibles para poder exportar con éxito.

Según Jean Paul Sallenave, la competitividad de la empresa se acrecienta por

la reducción de los costos o por la atracción ejercida en el comprador por atributos diferentes del producto; desde el punto de vista del mercado sólo es importante la diferenciación cuando es percibida por el cliente; la empresa debe hacer resaltar esta diferenciación ya que ésta es la fortaleza del producto en el mercado, por sus características o por su sistema de mercadeo. Las bases de la competitividad estén representadas en las preferencias del consumidor, en los costos, en la diferenciación del producto y en la capacidad de competencia de la firma.

Indiscutiblemente, los negocios internacionales significan un reto muy importante para la nueva empresa, y para afrontar ese reto es necesario:

1. Mantener la competitividad económica
2. Influir en las regulaciones comerciales para que el resto de las naciones abran sus fronteras a los bienes y servicios del exterior y estar dispuestos a comprar y vender en el comercio mundial
3. Desarrollar una orientación global que le permita operar como empresas multinacionales, y no como simples compañías locales que llevan a cabo negocios en el exterior.

No cabe duda de que nuestro país posee una incipiente capacidad propia de investigación y desarrollo, la cual, si se consolida, puede asegurar el éxito de un proceso de esta naturaleza.

El pasado siglo XX presencié también el surgimiento en el escenario mundial de dos superpotencias, Estados Unidos y la Unión Soviética que van a asumir cada una la ideología generada al interior de las dos clases sociales antagónicas que habían tomado fuerza a partir de la revolución industrial: la burguesía que venía de tiempo atrás en pos del liberalismo económico, representada por los dueños de las fábricas, del dinero y del capital en general y el proletariado conformado por los trabajadores que cerraban filas en torno a la ideología constestataria del capitalismo, denominada socialismo marxista.

Miremos cómo en esa apresurada carrera que los países europeos industrializados habían emprendido durante el siglo XIX en orden a controlar los mercados y disputarse las fuentes de recursos para la producción, toma la delantera a nivel mundial un país americano que poco a poco había consolidado su actividad agrícola, el comercio, la industria, el transporte y que debido al expansionismo geográfico, se permitía el lujo de entrar al siglo XX convertido en la nueva potencia mundial. Se trata de Estados Unidos que superaba aun a Inglaterra, gran potencia económica e industrial de la que había sido colonia, poco tiempo antes.

Sin duda la globalización es un hecho inevitable que afecta el desempeño de nuestras empresas y dentro de ellas a sus respectivos sistemas operacionales.

En un mundo cada vez más interdependiente, el tema de la internacionalización de la economía no puede estar ausente cuando se analizan las fortalezas competitivas de una nación, que como Colombia ha decidido fundamentar su crecimiento y su consecuente desarrollo en la

estrategia exportadora.

La evolución de la globalización tiene sus orígenes, desde el punto de vista económico, en el desarrollo del comercio internacional. De manera muy sencilla entendemos el comercio internacional como el intercambio de bienes y servicios entre países. Ya sabemos que los bienes pueden definirse como productos finales, productos intermedios necesarios para la producción de los finales o materias primas y productos agrícolas. También estamos de acuerdo en que los servicios son productos generalmente intangibles, cuya producción se realiza en el mismo momento en que son prestados. El comercio internacional permite a un país especializarse en la producción de los bienes y servicios que procesa de forma más eficiente y con menores costes. El comercio internacional también permite que los países consuman más de lo que podrían si produjesen en condiciones de autosuficiencia o autoabastecimiento. Por último, el comercio internacional aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía, y caracteriza las relaciones entre países, permitiendo medir la fortaleza de sus respectivas economías.

Durante el siglo XX, el comercio creció hasta el punto de constituirse en el aspecto más importante de la economía mundial. Se cree que la creciente interdependencia entre países continuará en el futuro, aunque debido a la tendencia a crear bloques económicos regionales, ciertos países serán más dependientes que otros.

El manejo de la productividad es uno de los aspectos de mayor importancia para responder al reto que plantean las nuevas realidades del entorno. Los análisis de la productividad del respectivo sector industrial, le permite al gerente de operaciones, tener un conocimiento más amplio de su competencia y de su propia capacidad.

Para sobrevivir en el siglo XXI necesitaremos Líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de otros.

A nivel nacional, las comparaciones entre empresas similares del mismo sector y, a nivel internacional, los casos específicos que 'viven' las empresas en otros países pueden ser de gran utilidad para ver qué es lo que hacen nuestros competidores en extranjero, cómo lo hacen y por qué.

Igualmente podemos evaluar la productividad macroeconómica, comparando entre países los indicadores de producción per capita y sus respectivas tasas de crecimiento. El indicador de productividad puede ser la relación resultante entre el PIB y la producción de cada trabajador o la producción por hora trabajada.

¿ Cuales son las bases relativas de cada país para elevar su productividad?. Para dar respuesta a esta pregunta, sabemos que las estrategias varían de país a país o de bloque a bloque. Por ejemplo en USA las tendencias muestran que los ejecutivos están orientados hacia los sistemas integrados de

información en manufactura, el control de la calidad del producto y del proceso y la reducción de los tiempos de espera. Los tres puntos principales de acción para los ejecutivos Europeos son la motivación de la mano de obra directa, sistemas de control para la producción y los inventarios y la automatización de los puestos de trabajo. Por su parte, los ejecutivos japoneses cuentan con planes de acción orientados hacia los sistemas flexibles de manufactura, la innovación en procesos y productos, los círculos de calidad y la automatización de los puestos de trabajo.

El modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, protección extrema a la industria nacional y promoción de exportaciones, permitió al país una presencia apenas marginal en los mercados internacionales, aislando a la producción nacional de la competencia internacional, limitando los avances en términos de crecimiento, acceso a tecnologías modernas y empleo, entre otros. En consecuencia, se hacía necesario consolidar y profundizar el proceso de modernización del aparato productivo.

Así, con el objeto de avanzar en el proceso de internacionalización de la economía colombiana, los cambios en términos de la estructura económica, del régimen cambiario y en la orientación de la política internacional del país, especialmente en materia comercial, han estado orientados a lograr la modernización de la economía, la racionalización del comercio exterior y la reorientación de las políticas de protección a la industria nacional.

Colombia, a pesar de conservar un crecimiento económico positivo por 30 años, no pudo incorporar productivamente a gran parte de la población, ni modificar la distribución del ingreso, ni la propiedad.

Hay que estar concientes de que el país atraviesa por un momento de confusión, fruto de la improvisación y la acción día a día. Continuar con esta actitud cortoplacista y miope es propiciar que el futuro no nos siga sorprendiendo y sería acercarnos aceleradamente al abismo. Esto mismo es válido para nuestros hermanos, cuya situación es análoga a la nuestra. Con esto quiero decir que ante el reto que nos plantea el mundo del futuro, no son válidas las soluciones de corto plazo.

En consecuencia, la única alternativa que tienen América Latina y Colombia es proyectar sus faros de luz en el largo plazo, analizarle el futuro, soñar con un continente y con un país maravillosos, anhelarlos y luego volver al presente para comenzar a construirlos.

Todo esto no se puede hacer sin el apoyo de la prospectiva, disciplina que en buena hora ha sido denominada "Ciencia de la Esperanza".

Al terminar el siglo XX, las empresas se enfrentaban a un sistema productivo globalizado y transnacionalizado, que encuentra su principal fuerza de producción en la capacidad para generar, adaptar, transferir, apropiar y usar eficientemente el conocimiento. De esta manera, las ventajas nacionales centradas en la disponibilidad de materias primas y el bajo costo de la mano de obra se han visto reemplazadas por un nuevo y poderoso factor que no conoce límites geográficos y que puede ser utilizado, con similares efectos, en

cualquier sector o área de la producción de bienes y servicios; El conocimiento, que como motor de los procesos de construcción de ventajas competitivas demanda no sólo un replanteamiento de las condiciones en que se dan hoy en día los procesos de producción, sino de todo el engranaje operativo y administrativo de las empresas, que es donde se ubica la materialización de los resultados obtenidos gracias a la creatividad y el ingenio de la mente humana.

Hoy en día se habla de la sociedad del conocimiento, en el bien entendido que organizaciones que aúnen esfuerzos, bajo el denominativo de empresas, que se dediquen con tesón a la generación de riqueza, son importantes formas de solución a un gran número de problemas que hoy tiene la sociedad mundial, pero para que esto se dé el mejor camino, es el aprovechamiento racional de los avances técnicos y tecnológicos, que ha logrado la humanidad.

Aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes. Y para aprender, la clave está en la gestión del conocimiento

Para comprender mejor la industria del conocimiento es importante mirar la historia y estudiar las diferentes etapas a través de las cuales ha evolucionado el conocimiento humano en el afán por mejorar la calidad de vida.

Desde el siglo XVIII comenzó la gran marcha industrial de la humanidad; Su primer ciclo duró unos 60 años (desde 1785 hasta 1845), se caracterizó por la energía hidráulica, los textiles, y el hierro.

Un segunda ola de esta marcha, transcurrió en el siglo XIX, entre 1845 y 1900, y sus manifestaciones significativas fueron el vapor, los ferrocarriles, y el acero. El siglo XX, dio lugar al inicio del tercer ciclo, caracterizado por la electricidad, los productos químicos, y el motor de combustión interna, su vida se prolongó desde 1900 hasta 1950.

En la segunda mitad de este siglo, se encuentra, primero la cuarta ola que va de 1950 a 1990, y sus manifestaciones mas significativas están dadas por los productos petroquímicos, la electrónica, y la aviación.

A partir de 1990 se inicia el quinto ciclo, el que todavía esta en pleno desarrollo en los comienzos del tercer milenio, caracterizado por las redes digitales, los programas de computación, y la aparición de nuevos y mas sofisticados medios (herramientas).

Según Bill Gates en su libro “Los Negocios en la Era Digital” los 90’s fueron caracterizados por la reingeniería de los procesos y los 2000’s se ha de caracterizar por la velocidad para esas tecnologías.

Algunas interesantes señales derivadas de estos ciclos son:

1. Los ciclos han ido disminuyendo su duración; el primero vivió 60 años, el segundo 55, el tercero 50, el cuarto 40 y el quinto que ya pasa por su décimo segundo aniversario, ¿Cuánto durará?, se pronostica que sus efectos mas significativos, mencionados en el párrafo precedente, durarán hasta el 2020, o sea, vivirá 30 años aproximadamente.

2. Cada nuevo ciclo se ha gestado a partir del anterior y su padre ha sido el progreso tecnológico y su madre los nuevos conocimientos, los que han dado nacimiento a la innovación portadora de las características del nuevo ciclo y manifestación fundamental del mismo.
3. Hasta la tercera onda, el componente fundamental fue aportado por los genes del padre (el proceso tecnológico), pero ya en la cuarta, los genes de la madre, presentes como nuevos conocimientos, comenzaron a crecer en forma de programas para computadoras y en el quinto ciclo es casi imposible hablar de innovaciones donde el software no juegue un rol importante, los nuevos conocimientos se presentan cada vez más en forma de programas de computadoras o es necesario acceder a ellos mediante las computadoras,

Una Empresa de Base Tecnológica es un buen ejemplo y modelo a seguir dentro de la industria del conocimiento, es ante todo una evolución continua del concepto de empresarismo. A cada etapa del desarrollo económico le corresponde un modelo empresarial. Las eras de la información y el conocimiento siempre han aparecido en versiones muy particulares en la historia de la humanidad. Cada vez en ciclos más cortos y con gestión más intensa. Por lo anterior, puede decirse que siempre han existido las empresas de Base Tecnológica. Y por supuesto, las de nuestra época, son empresas de Base Tecnológica que perdurarán como tales, menos tiempo del que lo hicieron las de la anterior versión.

Frecuentemente el sueño de los Administradores de Empresas es la creación de sus propias empresas, en especial cuando su experiencia les hace sentir que gran parte del éxito de las que administran, se debe a ellos.

Algunas personas desarrollan su espíritu empresarial antes de ejercer como administradores, pues la palabra empresario siempre se ha asociado con independencia y son muchos los casos conocidos en que las personas se preparan en diferentes disciplinas, para ejercer como empresarios. La venta de servicios profesionales, como actividad económica es considerada como una empresa, en la cual los profesionales son a la vez empresarios.

Sería muy conveniente para un país en desarrollo, que un gran porcentaje de estudiantes de Administración de Empresas, aplicaran sus conocimientos en la creación de empresas, y al mismo tiempo contribuyeran en la generación de riqueza nacional y personal, pero la experiencia demuestra que esta situación, aunque ideal, no es la más frecuente.

La creación de empresas no siempre es consecuencia del conocimiento sobre como administrarlas, pues también incide de manera significativa, la capacidad de inversión, las formas de asociación y muchos otros factores .

No importa si una empresa se dedica a vender bocadillos en un pequeño barrio, o si es una prestigiosa entidad bancaria que maneja jugosos capitales. Sea cual fuere el escenario, los empresarios del hoy que termina y del futuro próximo, tienen las mismas necesidades: ahorrar tiempo, reducir costos y concentrarse en su negocio.



Los nuevos retos del mercado imponen la tendencia del trabajo interconectado a través de redes robustas de transmisión de datos y equipos de última generación. Sin embargo, concienciar a las empresas nacionales o mejor a los empresarios del hoy mas cercano al pasado, de las ventajas competitivas que representa entrar en la nueva era de los negocios no es tarea fácil.

La centralización de la información a través de redes y la comunicación permanente entre una oficina principal y sus sucursales constituye el esquema al que las pequeñas y medianas empresas se han comenzado a acercar, pero el verdadero salto al futuro esta marcado por soluciones empresariales que faciliten la interacción con los clientes, proveedores, agremiaciones y entidades financieras con servicios de comunicaciones rápidos y confiables, que integren los avances de la tecnología en una sola plataforma. El futuro de las empresas reside en la convergencia o en la combinación soluciones corporativas que faciliten el crecimiento de una compañía con estrategias que, hasta ahora , los empresarios ni siquiera habían imaginado. El futuro de las empresas depende de su integración con la comunidad de negocios.

La obsolescencia en materia técnica, procedimental o conceptual aterra a cualquier profesional de la vida moderna, por cuanto es fácil avizorar, que muchas teorías y formas de pensar, se ven precisadas a dar paso a otras formas de concebir el mundo, que no solo son, necesarias, sino que representan una batalla en el camino de conseguir una sociedad más justa y equitativa, así la acción empresarial puede ser aprehendida a tres niveles de conocimiento; a nivel conceptual, a nivel técnico y a nivel práctico. Al dirigente es a quien se le exige el campo de conocimientos mas amplio: saber, saber hacer, y hacer. Eso requiere conceptos + técnicas + herramientas.

Los conocimientos actuales, emanados del estudio de la empresa del ayer, muy probablemente no permitirán administrar la empresa del mañana.

Después de seis meses prácticos en una empresa, ya nadie cree en las imágenes doradas de las escuelas de administración. Pero nadie se atreve a presentar la administración como un fenómeno de lucha entre clases sociales, como un juego de favores mutuos entre categorías económicas opuestas, en cambio se prefiere valorizar el saber obsoleto, fingiendo creer en el, a investigar constantemente nuevas explicaciones y perspectivas que puedan aclarar la acción evolutiva de la empresa, evento que, seguramente explica el porque del estado del arte en materia de administración, así como en otras áreas científicas, evoluciona lentamente, a ritmo de los teóricos, mas que al ritmo de la evolución de la empresa.

El administrador no tiene tiempo para seleccionar los fenómenos que le interesan. A veces hasta carece de tiempo para analizar a fondo un problema que enfrenta. Para el, el tiempo tiene un valor que dilapidaría si buscará un grado de comprensión de la acción empresarial mas allá del punto mínimo que le permite tomar decisiones juzgadas como aceptables.

No hay conocimiento de la acción empresarial en si misma. En el mejor de los casos, se conocen los intentos, los éxitos, y los fracasos del pasado que tejen la trama histórica y el esquema de referencia implícito para el futuro de la acción empresarial.

El asesor de las organizaciones de los años 50's elaboraba un nuevo organigrama como respuesta aun problema empresarial, lo cual supondría de su parte que: una empresa bien organizada no tiene problemas, lo cual es totalmente errado.

La gran mayoría de los problemas actuales de las empresas no puede reducirse a consideraciones organizacionales. Cada día hay empresas que se hunden por el peso de factores estratégicos, económicos, sociales, etc...por lo tanto el conocimiento de la empresa concebida como un sistema cerrado es insuficiente. Deben entenderse las relaciones entre la empresa y su medio ambiente, para comprender lo que se llama la acción empresarial; de la misma manera, la vida humana en grupo solo puede entenderse si se reconoce la influencia del medio social sobre el comportamiento en grupo. Así, las ciencias humanas, y entre ellas, la administrativa, parecen haber seguido caminos paralelos, partiendo de la comprensión de fenómenos para acabar con la comprensión de la acción.

Se hace investigación, también, para hacer competitivas las economías nacionales, para formar cada vez más y mejor personal de alto nivel, y en fin, para expandir el conocimientos a la población. La modalidad de empresa de base tecnológica es, entonces, una expresión más de esta realidad del fin de siglo.

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser :

La estructura de la industria turística.

Las estrategias de las instituciones públicas.

La competencia entre empresas.

Las condiciones y los factores de la demanda.

Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.

De acuerdo con Michael e. Porter la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

La estrategia es tal vez la principal responsabilidad de la gerencia y ella debe enmarcar el conjunto de acciones y enfoques de la empresa y sus negocios para lograr un desempeño organizacional superior.

Los gerentes siempre deben responder la pregunta del cómo: Cómo lograr un mayor rendimiento en el negocio, cómo obtener ventas con utilidades, cómo superar la competencia, cómo administrar cada parte funcional de la organización, cómo obtener la mejor gente.

La gerencia puede enfocarse como una red de responsabilidades funcionales. No se trata simplemente de una secuencia de actividades, sino de un conjunto de ellas que interactúan y forman un todo.

El gerente debe encontrar el camino correcto para:

Obtener un dominio de la organización y sus componentes

Crear un modelo de pensamiento estratégico

Compartir una visión de organización.

Aprender en equipo

Comprender su organización como un sistema

## 10. EL FUTURO

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional .

Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos hechos que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

La incertidumbre, en algunos casos crónica y progresiva, acerca de la evolución de la función directiva y de su contenido futuro, genera una creciente ansiedad por parte de los ejecutivos de empresa, que es posible satisfacer mediante la identificación de algunas características que, definen el perfil del directivo del nuevo siglo que estamos comenzando.

El modelo empresarial tradicional, es obsoleto. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo somos percibidos por el cliente. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las empresas están empezando a tener en cuenta que el conocimiento de sus empleados se está convirtiendo, cada día en mayor grado, en su recurso más valioso. El conocimiento es un recurso, pero su gestión eficaz requiere inversión en otros recursos. Hay muchas actividades de gestión del

conocimiento particulares que requieren inversión de dinero o trabajo, como por ejemplo: La captura de Conocimiento, es decir, la creación de documentos, su conversión, su revisión, etc. El desarrollo de infraestructuras tecnológicas y aplicaciones para la distribución del conocimiento. La formación de los empleados para la creación de conocimiento. La mentalización de los empleados para que compartan su conocimiento.

Pero mientras la gestión de conocimiento es cara, la réplica mordaz es obvia ¿Cuál es el costo de ignorancia? ¿Cuánto cuesta a una organización que sus empleados no sepan contestar preguntas del cliente de forma rápida y eficaz? ¿Qué costo tiene la toma de decisiones basadas en conocimientos defectuosos? De la misma forma en que justificamos las inversiones en un determinado producto o servicio en base a las repercusiones que puede tener el hecho de que ese producto o servicio sean defectuosos, podemos justificar las inversiones en conocimiento determinando el coste que puede suponer el desconocimiento

Las empresas exitosas y competitivas a nivel mundial, son las que alcanzan y se mantienen en el estadio de la excelencia. Muchas empresas no logran pasar por todos los estadios, sino que se quedan estancadas en alguno de ellos o desaparecen cuando se encuentran en los primeros debido a que dejan de ser rentables en un mercado globalizado.

En muchas ocasiones, el estancamiento de las empresas ocurre cuando no logran asimilar o apropiarse de tecnología que han adquirido mediante la compra de equipos o por asistencia técnica recibida. El grado de asimilación de una tecnología específica en una empresa es sencillamente el grado de conocimiento y entendimiento que sus empleados logran acerca de ella. En buena parte, esto depende del grado de educación del personal, de la actitud de la gerencia hacia la aceptación de nuevas ideas, de los esquemas de comunicación que se usan en la empresa, de la importancia que se da a la capacitación y entrenamiento, etc.

La dificultad que se presenta en la asimilación de la tecnología se debe a que, por lo general, no se entiende el proceso de asimilación como uno de enseñanza-aprendizaje. No se tienen en cuenta los elementos que este proceso requiere para que tenga éxito.

Se pueden tomar como síntomas de cambio:

El éxito o fracaso inesperados, la incongruencia, la innovación que se basa en necesidades del proceso, los cambios en la estructura de la industria o del mercado que toman a la gente por sorpresa.

Estamos presentes como testigos oculares a la gestación del sexto ciclo, donde la marcha industrial de la humanidad nos irá llevando hacia la industria del conocimiento; todo parece indicar que evidentemente es así, algunos pronostican que este ciclo llegará entre el 2010 y el 2015, manifestando una nueva disminución en la duración de las olas haciendo que la quinta no dure más de 25 años, y con probabilidad de que sean solo 20 años.

El cambio en la dinámica del saber puede denominarse la Revolución de la Gestión, una Revolución que se ha extendido por toda la tierra. A la Revolución Industrial le costó cien años llegar a extenderse por el mundo entero; la Revolución de la Productividad tardó setenta; la Revolución de la Gestión ha empleado menos de cincuenta años, desde 1.945 a 1.990, en extenderse y dominar el mundo.

En el umbral del tercer milenio, las organizaciones, una vez superada la fase de la tercera Revolución, la de la Gestión, hemos de afrontar los restos de la cuarta Revolución. Una Revolución nos conducirá, directamente, a las organizaciones inteligentes: la Revolución del Conocimiento

- El mundo esta cambiando muy rápidamente su forma de integración económica, y el comercio internacional ha evolucionado de un intercambio complementario de bienes y servicios a un intercambio entre adversarios.
- Las transnacionales del mañana, según Druker, no serán probablemente compañías manufactureras. La economía de servicios se esta volviendo transnacional.
- Las economías de los países desarrollados se están volviendo de uso mas intensivo de conocimiento y de uso menos intensivo de capital y trabajo.
- El dinero como la información, no conoce patria; podemos observar lo que ocurre en una parte del mundo desarrollado y pronosticar a donde va el resto del mundo.
- El banco del mañana no tendrá activos, y será un arbitrador del mercado más bien que un arbitrador de intereses.
- Así como el dinero moderno penetra en el mundo entero en menos de un siglo, y cambio totalmente la vida y aspiraciones de los pueblos, así también podemos suponer con certeza, que la información esta penetrando hoy por todas partes, y a un ritmo cada vez mas acelerado.
- Los trabajadores instruidos que constituyen una proporción cada vez mayor de la fuerza laboral no son dóciles a los métodos de ordenes y control del pasado.
- Los computadores arrojan datos, y mas datos, pero de por si, estos datos no son información; información son datos dotados de significado y propósito. Una compañía tiene que decidir que información necesita para administrar sus negocios, o de lo contrario se ahogará en un mar de datos, es decir que tiene que ser lo mas selectiva posible con la información, por tanto una organización basada en la información tiene que estructurarse en torno a metas que definan claramente las expectativas y los objetivos, tanto para la empresa, como para cada especialista.

Vamos por esto, hacia organizaciones y unidades de organización mas concentradas, basadas en metas empresariales y metas individuales mucho mas claras, en autodisciplina y en feedback sistemático. Si este realmente es el caso, las empresas tendrán que aprender, que tienen que construir su sistema de comunicaciones sobre la base de información hacia arriba, mas bien que hacia abajo.

De ahora en adelante, la clave son los conocimientos; el mundo se está volviendo no de uso intensivo de mano de obra, no de uso intensivo de materiales, no de uso intensivo de energía, sino de uso intensivo de conocimientos.

Los conocimientos cambian con una rapidez impresionante y extraordinaria, pero esto en sí, no es nada nuevo; los conocimientos siempre han cambiado rápidamente; lo que sí es nuevo, es que los conocimientos realmente tengan importancia, y este cambio rápido, significativo y extraordinario se encuentra relacionado con la innovación; La innovación tiene muy poco que ver con el ingenio, tiene poco o nada que ver con la inspiración; la innovación es un trabajo duro y sistemático. Para llegar a lo nuevo y lo mejor, es preciso echar afuera lo viejo, lo gastado, lo obsoleto, lo ya no productivo, e igualmente, los errores, los fracasos, y las direcciones equivocadas del esfuerzo en el pasado.

Para la innovación sistemática, se requiere ver el cambio como una oportunidad. Las innovaciones no crean el cambio; eso es muy raro. Si tienen éxito, pueden influir grandemente, pero la mayor parte de las que se proponen para cambiar la sociedad, o el mercado, o el cliente, fracasan. Las innovaciones que tienen éxito, son las que explotan el cambio, no las que tratan de forzarlo.

En la organización del mañana, basada en la información, las personas tendrán que controlarse en gran medida a sí mismas; esto no quiere decir que todos vamos a trabajar en organizaciones de forma libre, eso no tendría sentido; en este mundo una animal terrestre no puede ser de un tamaño o longitud superior a los 15 centímetros si no tiene esqueleto interno; a las compañías les pasa lo mismo: cuando pasa de cierto tamaño muy pequeño toda compañía necesita el esqueleto de una estructura formal de mando.

El gerente toma las decisiones, para los administradores es muy importante la experiencia para formular una hipótesis de las causas; un administrador con eficiencia y miras a futuro es proactivo.

El administrador debe estar preparado para solucionar problemas que aparezcan en el futuro, ya que no pueden los problemas, sino tener una alternativa para dichas situaciones, ya que el futuro nos trae dos tipos de eventos: los predecibles y los impredecibles.

Hasta ahora existían dos tipos de gerentes en las empresas; los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de las funciones bien delimitadas, y los generalistas, que aspiraban a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna nos obliga a buscar, más allá de la doctrina tradicional entre especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y adepto del manejo global de la empresa.

Será necesario dominar, como mínimo, dos idiomas correctamente; tres es un número razonable, y con cuatro ya te puedes desenvolver con tranquilidad. Lo

más adecuado para dominar cualquier idioma es pasar una temporada en ese país. El inglés sigue siendo líder en el ranking de idiomas. Le siguen el francés y alemán, aunque lo fundamental es tener conocimiento de la lengua que se habla en el país de origen de la multinacional. Los futuros directivos colombianos cuentan con una ventaja: saben castellano, el tercer idioma del mundo y el principal en América Latina, una zona de inversión más relevante cada día.

Además del dominio de idiomas, también se exige el respetar la idiosincrasia de los clientes o socios de diferentes culturas.

Por otro lado, la sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos, tanto internos como externos a la empresa, es otro aspecto que progresivamente está siendo valorado por los inversores, por los clientes y por el resto de la sociedad.

Indudablemente, las características anteriores apuntan a un perfil de directivo muy distinto del gerente de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar eficazmente los directivos consumen la mayor parte de su tiempo hablando con otras personas y visión estratégica para emprender cambios son todas ellas facultades, de naturaleza más política que gerencial, que dibujan un nuevo estilo de liderazgo.

La preparación universitaria debe buscar un amplio campo de aplicación y universalidad en los conocimientos. Orientar adecuadamente a los jóvenes que pretenden iniciarse en el mundo empresarial, así si un individuo estudia una carrera, hay que procurar que esté relacionada con la empresa en la que se pretende trabajar. Se puede dar el caso de estudiar filología hispánica y acabar siendo el responsable de una empresa de ordenadores, aunque no es lo normal. Más que los estudios universitarios en sí, lo relevante es poseer una buena formación y mucha iniciativa personal.

La experiencia profesional es un factor imprescindible ya que, para ser directivo, se debe conocer al detalle los entresijos de la empresa. Se valora más que cualquier estudio previo. Al final, cuando se este sentado en un sillón tomando decisiones, habrá acumulado suficiente información y conocimientos para resolver los problemas. Una vez en la empresa, aprovechar el tiempo y absorber cada nueva idea que surja. Tomar iniciativas, ya que la mejor forma de demostrar que se vale es haciéndose imprescindible. Luego, paciencia, que los ascensos siempre llegan.

No hay un umbral mínimo de edad, pero tampoco máximo. Según los expertos, el gerente del siglo XXI puede tener desde los 30 hasta los 65 años. Suponiendo que se han realizado los estudios con éxito, que se ha hecho un master y que se ha estudiado en el extranjero, no se podrá entrar a trabajar en una compañía hasta los 25 años. No es normal, por lo tanto, acceder a un alto



cargo antes de los 30 porque, hasta esa edad, no ha terminado la ubicación en la empresa.

En cuanto al sexo, es una cuestión que ya está superada. El porcentaje de ofertas de trabajo que tienen en cuenta el sexo del solicitante no supera el 1,5%, mientras que el resto, un 98,5%, no lo especifica como criterio de selección; dato extrapoladle a los directivos. Incluso el sexo se tiene en cuenta, pero en su carácter de discriminación positiva hacia las mujeres. Actualmente, ellas son mayoría en las aulas universitarias y, como es lógico, tienen más posibilidades de hacerse con un puesto directivo. Las empresas tienen una especial predisposición a adaptarse al entorno social que le rodea y éste se encuentra dominado por las mujeres. Aun así, algunas empresas consultadas indican que la mujer tiene que demostrar día a día que es válida para el puesto, situación que no se da con los hombres.

Con conocimientos en informática, pero sin ser un informático. Los ordenadores son una herramienta de trabajo que se debe emplear con la mayor soltura posible en el trabajo. Es indispensable saber navegar por Internet y tener los conocimientos suficientes para que no sea el número de teléfono del ingeniero de sistemas el más marcado. Sería inútil detallar los programas que son necesarios conocer, porque la informática se va renovando día a día. Eso sí, no hay que dejar pasar cualquier novedad que surja.

Debe tener un conocimiento profundo de los modelos de negocio, tanto de las empresas como de los pequeños comercios. Para ello, tiene que saber escuchar a la persona que está al otro lado, pero no de forma pasiva, sino reaccionando. Otro aspecto consiste en sentir pasión por el negocio del que formas parte. Si tiene lo que los americanos denominan *passion for the bussines* (pasión por el trabajo), las dos primeras condiciones vienen solas.

La crisis en la gerencia del siglo XXI se genera a partir del momento en que las empresas tradicionales, acostumbradas a cierta lentitud en sus procesos básicos de negocio y sobre todo en los relacionados con la toma de decisiones, se ven enfrentadas a la conectividad, a la reducción del factor tiempo y a la gerencia de los activos intangibles. La situación para las empresas tradicionales se empeora en el momento que comienzan a surgir competidores con modelos de negocio totalmente innovadores y con los factores conectividad, tiempo y activos intangibles atravesando toda su cadena de valor.

Esto hace que las compañías que quisieran mantenerse competitivas tuvieran que cambiar completamente sus sistemas de negocio.

En todo este marco la gerencia de la nueva época impone los siguientes retos:

1. Desarrollar un pensamiento estratégico de lo que será la configuración de la nueva empresa y hacia donde debe dirigirse, con el fin de proporcionar una dirección de largo plazo, delinear el modelo de negocio e infundir en la organización una visión común y un propósito determinado.

2. Determinar objetivos, esto es, convertir la función social de la organización en resultados específicos de desempeño.
3. Crear una estrategia, que haga a la empresa diferente en su entorno y que lleve a alcanzar las metas establecidas.
4. Poner en práctica la estrategia.
5. Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes a la estrategia, la dirección a largo plazo y a los objetivos.
6. Maximizar el valor de la empresa.

En la actualidad se está impulsando la generación de una nueva cultura empresarial dentro de las siguientes directrices:

- a. La responsabilidad social de la empresa para integrarse a la comunidad, preservar el medio ambiente y contribuir a la construcción de una sociedad más justa y responsable.
- b. La mejora de productividad, mediante incentivos a la participación, la capacitación y la democratización de las organizaciones.
- c. La implantación de un espíritu de evaluación y seguimiento permanente sobre los cambios y novedades tecnológicas de nivel mundial.
- d. La promoción a la integración de redes de innovación e investigación cooperativa.
- e. La valoración y el aprovechamiento del ingenio y la creatividad nacionales, como factores que crean capacidades para la innovación y el desarrollo tecnológico.

Con respecto al espíritu empresarial se dice que las personas deben liderar su propio cambio, es decir tomar conciencia de lo importante que resulta el uso adecuado y la valoración de la tecnología y por esta razón se afirma que el compromiso debe ser total. Hay que poderse explicar las razones del cambio hacia la tecnología para que se logre dicho compromiso. Una primera etapa para lograr este convencimiento es desarrollar una buena capacidad de pregunta alrededor de los paradigmas actuales y las tendencias futuras. Por lo general resulta un error tratar de medir los paradigmas de una nueva cultura con los paradigmas de las anteriores, sin embargo esta es una situación bastante frecuente. Los futuros empresarios deben desarrollar una filosofía de gestión que invite al cuestionamiento de los patrones organizacionales. Este punto es muy importante y se refleja en la tesis de aprender a aprender que supone aspectos como: 1.- Habilidad para mantenerse abierto a los cambios del entorno y 2.- Habilidad para cuestionar las suposiciones operativas de una forma básica.

Se diría que el mundo se pone de acuerdo en la prevalencia de tres principios que irán a medir el comportamiento del próximo siglo, a saber:

- a. La globalización
  - b. El conocimiento
  - c. La información
- 
- a. Un mundo globalizado

Tal vez, la realidad más tangible y la regla de juego más impactante es la “globalización”. Este fenómeno cubre todos los ámbitos y todos los campos. Se ha difuminado con la rapidez del gas que se posiciona en el espacio que lo contiene y ha dado lugar a un fenómeno de toma conciencia global. Es un hecho incontrovertible que va más allá de las asociaciones geográficas y los pactos económicos, aún cuando la manifestación más reconocible de la globalización es la mundialización de la economía. Se espera que en el gran futuro todo el planeta sea un mercado abierto de oferentes y demandantes sin ninguna restricción. De todos modos, para llegar allí todavía falta mucho camino por andar, principalmente para las naciones en vías de desarrollo.

El proceso de internacionalización de mercancías disparó la producción y trajo como consecuencia un incremento notorio de las exportaciones.

La pregunta es ¿quiénes son los beneficiados?

La realidad que nos acompañará durante los próximos años es la constatación de que la globalización es prioritariamente un fenómeno de los tres bloques (Europa, Oriente y Norteamérica) y apenas secundariamente un hecho perceptible por el mundo en vías de desarrollo.

En pleno siglo XXI las compañías debe ser más globales si desean competir ya que tienen la amenaza de compañías extranjeras con altos niveles de calidad, bajos precios que están invadiendo los mercados extranjeros. Las compañías deben considerar el mundo como un mercado sin fronteras.

En 1980, los tres mega bloques controlaban el 55% de las exportaciones mundiales. En 1990, subieron al 64%.

Mientras tanto, el tercer mundo, África, América Latina, Rusia y Europa del Este que en 1970 participaban con el 39% del comercio mundial, en 1990 sólo accedía al 26%.

A ese ritmo, en el año 2010 apenas podrá tener parte en el 10%. y, en el año 2020 solamente tendrá cabida en el 5% del comercio del planeta.

Todo indica que la mundialización ha sido diseñada para las naciones de alto desarrollo y que los tercermundistas estaríamos condenados a un nuevo apartheid.

Pero observando este fenómeno más de cerca, analizando la primera consecuencia del mundo globalizado, saber: la competitividad.

Si el mundo tiende a perder sus fronteras, la sociedad será cada vez más competitiva, ya que podrán estar presentes en el mismo nivel todos aquellos que producen los mismos bienes o que ofrecen los mismos servicios.

Se podría acotar que la competitividad, buena porque obliga a quienes están enfrentados a buscar la excelencia si no quieren quedar por fuera del mercado. Lo cual redundaría en beneficio del usuario.

Pero es necesario señalar que la carrera competitiva ha generado miseria y desempleo. Se diría que la regla de juego de la competitividad es un neodarwinismo, según el cual «las especies mejor dotadas sobreviven y las menos dotadas perecen», como en la ley de la selección natural de las especies.

A este respecto, es muy significativo lo que está aconteciendo en el plano internacional.

En 1960, el 20% de los países ricos del mundo poseían el 70% del ingreso mundial. En 1991, esos mismos países eran ya los propietarios del 85% de este ingreso. Éstas son las especies «mejor dotadas» en la ley del darwinismo social. Al otro lado de la fila están los países más pobres.

En 1960, tenían derecho a un escaso 2,3% del ingreso mundial. Pero, en 1991, su participación disminuyó al 1,4%. Son las especies «menos dotadas» y, en consecuencia, las llamadas a desaparecer.

Es evidente que el proceso de globalización y su primer corolario: la competitividad, está gestando un mundo cada vez más polarizado y una humanidad cada vez más “inhumana”.

#### b. El conocimiento

El próximo siglo será el del predominio de la ciencia y la tecnología. El mayor valor agregado ya no lo tendrá la producción manufacturera, sino un producto intangible cual es el conocimiento.

Este tipo de emprendimiento siempre deja un fruto, tanto en lo material (unas instalaciones o unas empresas que sí prosperaron) como en lo intelectual (una capacidad fortalecida de pensar en problemas desde una universidad) a actividad de investigación se ha hecho cada día más presente en la vida moderna. Por ello como lo señalan Callon et al. (1994) esta actividad se ha convertido en el centro de todas las instituciones, bien sean empresas, universidades u organismos de gobierno. Ya no sólo se investiga para conocer lo desconocido y obtener conocimientos certificados. Se investiga, además, para resolver problemas de orden colectivo de un país en concreto como pueden ser la salud de su población, el ambiente, el prestigio de la nación, etc.

Estos son puntos estratégicos, deben ser asimilados y practicados por los gerentes, quienes con base a estos parámetros deben responder algunas preguntas claves como: ¿por qué se encuentra en esta situación la organización?. ¿Cuál es el objetivo de este proceso en el sistema?. ¿Qué se debe hacer para llegar a donde se quiere?. Los gerentes siempre deben tener en mente que la relación entre las partes es más importante que cada una de ellas.

En este sentido el eslabón más fuerte de la red de responsabilidades corresponde exactamente al más frágil; por lo tanto si en el plan de negocios, en la puesta en marcha de la empresa o en la operación de la organización existe un área endeble, toda la empresa corre el riesgo de ser destruida por

ese punto débil. De aquí se deriva otra responsabilidad importante de los gerentes de comprender con igual magnitud y profundidad los puntos fuertes y débiles.

El cambio de milenio es una buena oportunidad para reflexionar sobre las habilidades características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos.

El patrón de desarrollo y producción es contraproducente en la globalización capitalista imperante, donde corre peligro de sufrir marginamiento empobrecedor progresivo del nuevo orden internacional. Aquí no se ha desarrollado una cultura empresarial capitalista porque la rentabilidad de la ilegalidad ha propiciado una cultura rentística y no de ganancia capitalista del ahorro, la inversión, el esfuerzo, la innovación y el trabajo. Este criterio rentístico comenzó a través de prácticas sociales de hecho en la posesión de tierra, en el poder político, en el usufructo de grupos individuales sobre riquezas públicas naturales no renovables sin retribuirle a la sociedad. También en prácticas gamonalistas y clientelistas para obtener poder político y económico e influir ante el Estado.

Los directivos del siglo XXI serán similares a los de la década de los noventa, pero no iguales. La preparación será diferente y las formas de trabajo variarán. Idiomas, estudios, conocimientos informáticos y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser un directivo. Lo primero es tener ganas de conseguir las metas; después, mucho sacrificio. La mejor medicina es la confianza y la peor, la infravaloración personal o el desánimo.

Las características que hoy conocemos son útiles, pero cada vez se tornaran mas inseparables; deberá ser estrategia, pero al tiempo organizador y líder, pero para poder organizar necesita saber hacia donde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, según se lo vaya exigiendo cada época de la historia, aunque a lo largo de la existencia del hombre en la tierra el líder siempre ha sido característico sobre los demás.

Deberá pues saber de todo lo bueno un poco, pero también conocer de las cosas malas que pueden afectar una organización, y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también puntos negros que opacan el panorama.

Hay que saber combinar en la proporción perfecta, habilidades técnicas, personales, específicas, y generales; "la idea es concebir una maquina perfecta para la dirección con todos los conocimientos en cuanto a la administración se refiere, pero con mucho de corazón, y carisma entre las personas".

Desarrollaremos un estilo gerencial integral con sesgo estratégico competitivo, basándonos en algunos fundamentos del enfoque estructuralista de la administración, que se refiere a la interacción entre el proyecto y su ambiente, adicionándole elementos estratégicos, que son fuente para la obtención de la competitividad y la ventaja competitiva diferenciada y sostenible, frente a sus

competidores, en el cual el gerente debe obtener el éxito del proyecto, y poseer las condiciones siguientes:

Ser un estratega. Es decir que puede controlar el futuro del proyecto, en cierta medida, manejando las relaciones que se dan entre el proyecto y su desarrollo, es decir creando un escenario del proyecto en la actualidad y en como será el mismo en el futuro, dadas las diferentes tendencias del entorno, como la competencia, el desarrollo de las capacidades humanas, financieras, tecnológicas. Además diseña alternativas, prevé el futuro y adquiere la visión entre la razón de ser del proyecto y sus objetivos esenciales. Utilizando para esta visión, la determinación de la misión que nos da la planificación estratégica, ya que todas las estrategias que se formulen deben estar contempladas dentro de la misma, para ayudar a que esta se cumpla mediante la implementación y el control de la estrategia.

Es necesario hacer una reforma al sector financiero y a la legislación que lo rige, en aspectos como: los altos márgenes de intermediación, la fijación de tasas de interés, la agilidad en la adjudicación de créditos para montos pequeños o para capital de trabajo.

El sesgo del estratega nos lleva a adquirir habilidades para sacar partido de las circunstancias, nos hace políticos, nos mueve a buscar activamente oportunidades, lo cual conlleva a la competitividad que es la libertad relativa de acción y es la esencia de la estrategia cuyo fin es obtener el éxito.

El Gerente Organizador debe dirigir el trabajo y todos los trabajadores “ es la definición de Peter Drucker, pero el gerente debe ir mas allá de la determinación de las tareas de cada empleado, y el diseño del organigrama con su línea de autoridad y responsabilidad. Necesita pensar en toda la estructura del proyecto y que la organización es solo una parte de esto, dicha estructura se debe ajustar constantemente según se presenten modificaciones a la estrategia de manera que se asegure un mejor desempeño global del proyecto, propendiendo por la congruencia entre la estrategia y la estructura organizacional.

Como Líder, el Gerente obtendrá la cooperación del cliente interno y externo, influyendo en sus colaboradores para lograr los objetivos del proyecto en una forma eficaz, implementando la sensibilización de las personas en cuanto a la comprensión de sus fortalezas y debilidades, desarrollando en forma significativa el sentido de pertenencia de estas, con el fin de que el cliente interno y externo acepte y coopere al desarrollo de la sensibilidad de los objetivos de la organización. Debe comunicar y hacer comprender la estrategia del proyecto y la estructura organizacional. Resumiendo el gerente integral deberá desarrollar las habilidades de comunicador y negociador. Además de esto, deberá manejar el cambio.

Mucha gente piensa erróneamente que solamente pueden ser líderes los que pertenecen a una casta social y económica privilegiada, por haber nacido en ella, ser de “buena familia” o tener un gran poder económico, algunas veces heredado de generaciones anteriores y los comparan con los directivos del país

en los que las relaciones familiares o el sistema les permite considerarse en la casta superior y dirigente; la mayoría de veces estas personas por haberlo tenido todo sin ningún esfuerzo, al desempeñarse en un puesto de responsabilidad y liderazgo, fracasan porque no saben enfrentarse a los problemas y menos aún dirigir un grupo de personas que están demandando su dirección.

Siempre tiene carisma, sus opiniones son tomadas en cuenta y es seguido por varias personas; esa responsabilidad le da una gran satisfacción personal, generándole una mayor confianza en sí mismo y aún mas alto grado de optimismo.

El verdadero líder es el que no se amilana ante la problemática diaria, le encuentra respuestas, innova soluciones, es un director en su área de responsabilidad, genera confianza en sus subalternos y es capaz de dirigirlos y enseñarles el camino cuando se presentan nuevos problemas, sin amilanarse, antes bien, creciéndose ante los embates del destino; esa cualidad caracteriza a los empresarios, lo que acompañado de optimismo y una mente abierta, crea su propia "suerte" ya que ésta no se obtiene gratuitamente sino que se va gestando con una capacidad creativa y optimista.

La historia nunca se ha escrito sobre las personas del montón, sino sobre los líderes y los fuera de serie ya que éstos son los que hacen la historia y marcan el derrotero a seguir. Ser líder no conlleva a ser empresario, pero un empresario no puede serlo sino es un líder en su campo de acción.

El empleo es solo una de las formas de trabajo, desgraciadamente, la mas difundida y para algunos, la única; no siempre el hombre ha sido empleado ya que especialmente en los países subdesarrollados, como el nuestro, el empleo ha sido, es y será escaso, a pesar de que todas las personas deben prepararse para el trabajo en la mayor parte de su vida.

Hernán Echavarría Olózaga en su libro Macro Economía y partido liberal opina que la riqueza solo se crea en las empresas y por lo tanto es necesario que las naciones desarrollen un clima hospitalario para el surgimiento, estabilidad y crecimiento del parque empresarial. Sin empresas no hay producción ni la menor posibilidad de abandonar el subdesarrollo de un país; pero para que haya empresas no se puede penalizar el ahorro y castigar con la hostilidad general a los empresarios, hay que aplaudirlos y no censurarlos por ganar dinero ya que también están generando empleo y riqueza para el país. Las empresas privadas tienen que ser eficientes, competitivas y ganar dinero ya que este es su objetivo final, si un empresario invierte dinero y le dedica tiempo a un negocio es para obtener una utilidad.

Según Jean Paul Sallenave, doctorado en Administración de Empresas y autor de varios libros; para que la empresa tenga éxito, no sólo necesita una buena organización y una buena estrategia, sino un equipo de gente capaz de sostener, formular e implementar la estrategia competitiva y por esta labor corresponde a un grupo animado de la misma visión "tener espíritu de equipo y trabajar todos juntos por los mismos objetivos". La competitividad de la

empresa se debe considerar no únicamente en el ámbito nacional sino también al nivel de la capacidad de competencia internacional. Pero esta no es durable sin innovación, tanto al nivel de tecnologías administrativas, como también a nivel del mercado. La estrategia de la empresa, su estructura y el grado de competitividad en el mercado nacional, se conjugan para determinar el grado de innovación y su éxito internacional porque la empresa aunque inicialmente solo cubra el mercado interno, la administración debe proyectarse y planear la consecución a mediano o largo plazo, de los mercados internacionales ya que si ésta no crece al ritmo de su sector, la competencia se encargará de sacarla poco a poco, por pérdida paulatina del mercado; la tasa de crecimiento mayor que la de su entorno, es lo que en definitiva da la tasa de crecimiento real de la empresa.

En este aspecto los nuevos empresarios tienen una gran ventaja sobre los empresarios existentes, porque así pueden aplicar las técnicas modernas de Administración aprendidas en la Universidad o en los Institutos Técnicos ya que es muy común que los gerentes, administradores entren en un marasmo administrativo y operacional, procediendo en sus decisiones de acuerdo a las normas y principios seguidos por mucho tiempo, que en el mundo cambiante e innovador de los negocios no siempre son los mejores.

Muchas personas argumentan que no son empresarios porque todos los productos están inventados y todos tienen un alto nivel de competencia creyendo que por las compañías ya establecidas, es imposible la creación de nuevas empresas; esa es la disculpa de los perezosos mentales; los que después de ver un nuevo producto exitoso en el mercado, se preguntan, ¿por qué no se me habrá ocurrido antes a mí?

## **11. LAS REFLEXIONES**

Al entrar ahora en la era de la globalización, por la apertura económica, los empresarios deben tener una clara noción de la competitividad nacional e internacional.

El producto debe ser diferente en su aplicación o uso a los existentes en el mercado y que cumpla una necesidad no satisfecha por los existentes en el mercado; en nuestra economía de consumo el comprador adquiere el artículo muchas veces por necesidad aunque no por completa satisfacción, originado por la carencia de alternativas, debido a la falta de competencia.

Si se logra crear una empresa que posea la nueva tecnología en maquinaria, equipos y procesos, se logra tener una productividad mayor que la competencia, lo que permite tener costos operacionales más bajos y por ende un menor precio de venta o una mayor utilidad para el empresario.

La apertura económica obliga a los empresarios actuales a pensar muy seriamente en la implantación de nuevos sistemas o técnicas que conlleven a incrementar la eficiencia de sus empleados, con el fin de hacer más competitiva



su empresa con relación a los productos importados, que por su mayor productividad se pueden vender a precios muy inferiores a los nuestros.

Si se incrementa la productividad del personal de la empresa, la gerencia posee un mayor campo de acción porque logra costos mas bajos ya que se ha aumentado la eficiencia y la eficacia de la compañía, permitiéndole una mayor utilidad o bajando el precio de venta, lo que lo hace mas competitivo; la productividad se puede mejorar en cualquier área de la empresa, mediante la motivación por incentivos.

El empresario debe aplicar la nueva tecnología con nuevos procesos; de esta manera se incrementan las habilidades de la fuerza laboral, las que son la mayor ventaja competitiva en la gerencia moderna. Un individuo con habilidades, con pericia, motivado y una empresa innovadora tiene todas las posibilidades de éxito.

Para mejorar la calidad del producto, todo el personal debe tener la mentalidad de la calidad total, debiendo todos participar en ella, siendo obligación de la gerencia incentivarlos en forma económica, con base en los resultados obtenidos.

Al crear una empresa debe pensarse en cómo mejorar el servicio al cliente; la venta no termina cuando el cliente adquiere y paga el producto; para lograr su satisfacción completa y hacerlo un cliente repetitivo, debe dársele un servicio postventa en la cual el cliente se siente respaldado por una organización que está pendiente de darle un servicio cuando lo requiere y darle un reporte técnico o de mercadeo cuando sea necesario; la empresa debe crear un servicio al cliente no solamente para que éste adquiriera el producto, sino después de comprado para lograr su satisfacción continua y completa.

Lógicamente hacer una empresa no es fácil en ninguna parte del mundo; por ello los empresarios son la élite de los ejecutivos de punta de lanza, que toman decisiones, que desean correr riesgos, que se quieren salir del contexto de los mediocres, que son generadores de empleo, que quieren hacer un país más grande, más rico y que desean mejorar el nivel de vida de sus habitantes.

La mayoría de las personas que estudian una profesión, alguna vez de su vida han querido ser independientes y tener su propia empresa; pero por temor o por las obligaciones económicas han sido temerosos de dejar un empleo en el cual reciben un salario mensual, poco o mucho, pero al fin y al cabo un ingreso fijo, que les permite cubrir total o parcialmente sus necesidades; pero nunca han pensado que el tiempo va pasando y que van envejeciendo y que el día que la empresa desee prescindir de sus servicios, por la edad le va a quedar muy difícil conseguir otro empleo; ya que al llegar al síndrome de los 40 años, se considera que la persona es muy vieja para desempeñar cargos en la empresa. siéndole casi imposible conseguir un nuevo empleo; quedando abocado, en ese momento, a la fuerza, a ser independiente, a poner su propio negocio o a comprar un taxi, para medio subsistir; y para eso estudió más de 20 años de su vida?; todo ello porque no tuvo la mentalidad empresarial desde joven cuando tenía más energías y menos responsabilidades económicas; ese

es el precio que debe pagar por haber sido pusilánime e irresoluto y no haber tomado la decisión de ser empresario.

No hay que temerle a empezar con una pequeña empresa, ya que nadie comenzó grande y las compañías que ahora despiertan la admiración de la gente, empezaron pequeñas y fueron creciendo con el correr del tiempo; lo importante es tener ese reto profesional de triunfar, de ser emprendedor e innovador y llegar ser el mejor y en caso de tomar decisiones erradas o de tener resultados adversos, tener el suficiente coraje para no claudicar, arreglar el problema y seguir adelante con una alta dosis de optimismo y confianza en sí mismo.

El verdadero líder es el que no se amilana ante la problemática diaria, le encuentra respuestas, innova soluciones, es un director en su área de responsabilidad, genera confianza en sus subalternos y es capaz de dirigirlos y enseñarles el camino cuando se presentan nuevos problemas, sin amilanarse, antes bien, creciéndose ante los embates del destino; esa cualidad caracteriza a los empresarios, lo que acompañado de optimismo y una mente abierta, crea su propia "suerte" ya que ésta no se obtiene gratuitamente sino que se va gestando con una capacidad creativa y optimista.

La historia nunca se ha escrito sobre las personas del montón, sino sobre los líderes y los fuera de serie ya que éstos son los que hacen la historia y marcan el derrotero a seguir. Ser líder no conlleva a ser empresario, pero un empresario no puede serlo sino es un líder en su campo de acción.

El empleo es una forma de trabajo que siempre es escaso, por eso existen altas tasas de desempleados y sub empleados, especialmente en los países subdesarrollados como el caso del nuestro; mientras que el trabajo empresarial y productivo siempre es abundante, existiendo innumerables oportunidades de creación de empresas, algunas de ellas insospechadas, pero fáciles de detectar con un breve análisis del mercado y de las oportunidades.

El espíritu empresarial ofrece beneficios de desarrollo para el propio empresario, para su familia y toda la comunidad y para el país en general.

Para el individuo porque le da confianza en sí mismo, oportunidad de resolver problemas en forma propia, generándole por ende mas personalidad; una gran satisfacción al ver sus sueños y proyectos hechos realidad; le da independencia, permitiéndole tomar sus propias decisiones y ser el arquitecto de su propio destino; le da oportunidad de desarrollar y aplicar su innovación y creatividad y en una empresa bien dirigida le permite obtener buenas utilidades lo que le abre las puertas para mejorar su status económico y social; vemos con frecuencia a las personas que con gran orgullo dicen: Soy empresario, fundé y dirijo mi propia empresa.

Para la familia del empresario, porque a mediano y largo plazo le da mas seguridad económica y en un futuro sus hijos pueden tener las riendas de la empresa, con una buena probabilidad de éxito, ya que su fundador pasó la

etapa de creación, que es la mas difícil; debiendo ahora solo mantenerla y procurar por su crecimiento.

Para la comunidad, porque el espíritu empresarial promueve un incremento en la investigación, en la creatividad ya que estos son elementos básicos para una mayor competitividad y desarrollo empresarial y por ende un mayor generador de empleo y riqueza.

Le provee a la comunidad con una posibilidad mayor y real de desarrollo, dándole a la región en que este ubicada, dinamismo, energía, motivación, innovación y creatividad, mejorando su nivel de vida, siendo estos elementos el componente principal de los valores culturales que han caracterizado las regiones y los países que han logrado un mejor desarrollo económico, social y cultural, permitiéndoles ser regiones de avanzada y de punta de lanza, dirigidas por empresarios, los cuales han dejado una huella en su vida.

Se debe invertir en los recursos humanos de la compañía en su preparación y entrenamiento, competente, motivado e innovador, es la mejor inversión a largo plazo.

Estamos en una economía cambiante a donde cambiar los clientes, sus gustos, los mercados, los competidores, el entorno de la empresa y la economía en general; por lo tanto la empresa debe innovar y estar al ritmo del cambio, debiendo el gerente dirigir ese cambio con una visión futurista para adelantarse a la competencia.

Pero no se debe pensar que se soluciona el problema del desempleo fundando empresas ineficientes que tienen una vida corta (o creando empleos improductivos que no generen un valor agregado ni riqueza para la institución); siempre debe tenerse en mente que las empresas se fundan para permanecer por un largo período de tiempo; no se debe pensar en crear empleos sólo para bajar la rata de desempleo en una región o un país, ya que eso no es responsabilidad de la empresa privada, sino función social del gobierno; al finalizar el año no se va a evaluar la función gerencial por el número de empleos generados en la empresa, sino por las utilidades obtenidas y por el cumplimiento de los objetivos económicos de la compañía; pero la mas grave es el hecho de que las cifras económicas que produce el país, los procesos y tendencias educativas, los valores culturales y las expectativas laborales, se limitan únicamente por la idea y la alternativa de empleo, sin ver su calidad ni su productividad un ejemplo que debe seguirse es el caso de las empresas americanas, las que tienen poco personal, el estrictamente necesario, pero bien pago, con buenas prestaciones extralegales, pero muy motivado y altamente productivo; por eso la competitividad de las empresas americanas, además de su organización, es mejor que la de nuestras compañías.

Se deben crear empresas innovadoras, producir o hacer un producto, un proceso o un sistema que sea distinto a lo existente, diferenciarse de la competencia; es muy difícil quitarle mercado a la competencia, la cual ya esta posicionada, con un mercado conseguido, con clientes fieles a la marca o al producto; cambiar el gusto del consumidor, no es una variación a corto, sino a

largo plazo; siempre debemos ser mejores en algo y hay que aprovechar las fortalezas y esas ventajas competitivas.

Podemos innovar en el sistema administrativo; en la diferenciación de los productos; en la mejora de los procesos y las funciones para tener una mayor productividad comparativa; en la calidad de las materias primas o del producto terminado, en el servicio de venta o de postventa o en el sistema de distribución al consumidor. En alguna o en varias de ellas debemos ser creativos e innovar.

Lo primero que se tiene que saber a la hora de emprender un negocio empresarial es qué se quiere hacer, es decir, qué proyecto de negocio tenemos.

A ello se suele llegar por dos caminos distintos:

1. Se nos ocurre una idea de negocio nueva, original, que no existe en el mercado, que nos va a llevar a abrir nuevos mercados, nuevas necesidades, etc;
2. Desarrollando un producto o servicio que ya existe y lo que hacemos es darle otro aire nuevo, otra forma de poder captar las necesidades que se habían creado pero que no han quedado satisfechas por alguna razón que nosotros hemos detectado y valorado como importante.

Debe quedar claro que no existe una fórmula general para el éxito de un proyecto basado en la alta tecnología. Sobre todo tomando en cuenta que bajo la imagen de conceptos como parque tecnológico o ciudad de la ciencia se esconden realidades muy diversas. Lo que no cabe duda es que este tipo de conglomerado industrial será el indicador decisivo de la organización territorial que sostendrá los cimientos de la estructura industrial de las economías de los próximos años basadas en la información.

El ejecutivo eficiente, debe tener la capacidad de reconocer la oportunidad y correr con ella, aprender y actualizarse constantemente su base de conocimientos.

Lo primero que se debe poner en relevancia es lo relativo a la asimilación precaria, del sentido y concepto de la empresa de base tecnológica y de los conglomerados que las agrupan (parques, tecnópolis, etc.). Como sucede con frecuencia el traslado de las experiencias de los países industrializados a los nuestros ha sido incompleta y en cierto sentido deformada. Un indicador ha sido que, con la excepción de Brasil, pocas son las reflexiones teóricas en esta materia. Otro indicador es el poco peso que han tomado a nivel social este tipo de iniciativas. Parece que el tema es sólo preocupación de algunos entendidos.

El aprendizaje es, con frecuencia, lento, pero es posible que en un futuro mediato la comprensión sobre esta materia pueda ser más amplio que el actual.

Los rasgos que definen el patrón de industrialización y desarrollo en Latinoamérica, como señaló el señor Fainzylber para la CEPAL han sido los siguientes:

- A) Participación en el mercado internacional casi exclusivamente en la exportación de recursos naturales, la agricultura, la energía y la minería, junto a un déficit comercial sistemático en el sector de la industria manufacturera;
- B) Estructura industrial diseñada para servir al mercado interno;
- C) Aspiración a reproducir el modo de vida de los países industrializados;
- D) Limitada valoración social de la función empresarial y precario liderazgo del empresariado nacional, público y privado, en los sectores cuyo dinamismo y contenido definen el perfil industrial de cada uno de los países;
- E) Escaso desarrollo de la base científico-tecnológica endógena, combinada con una enseñanza superior centrada en las carreras blandas, de heterogénea calidad y orientada hacia funciones de integración cultural de masas.

En consecuencia, las empresas nacionales, en particular, son un eslabón débil dentro de la estructura industrial de los países latinoamericanos, en tanto que las empresas más fuertes, las multinacionales que operan en la región a través de diversas formas, tienden a poner escaso énfasis en las labores de I & D, prefiriendo importar tecnología y conocimientos y resolver los problemas más interesantes que deben enfrentar con sus equipos matrices de investigación y desarrollo experimental fuera del país. Este es el marco general en cuanto al aspecto industrial en la región.

En lo que se refiere al papel del Estado, la situación descrita muestra que la voluntad política para emprender este tipo de desarrollo, a pesar de estar presente en algunos casos, es aún limitada. Las ideas dominantes sobre industrialización que tienen los gobiernos de la región, tanto a nivel central como local, corresponden a modelos de etapas anteriores y superadas del desarrollo del sistema capitalista. La promoción de inversiones, sobre todo de origen extranjero, en industrias tradicionales es el denominador común de casi todos los discursos y deseos de los dirigentes de la región. Se requiere, en este aspecto, un cambio importante de mentalidad de esta dirigencia política y económica. Como se ha visto en todos los casos de los países industrializados la intervención del Estado en diferentes formas ha sido constante. Bien por la vía de la demanda, como en los EE.UU., o directamente como en el caso japonés. Sin embargo, en lo que se refiere al respaldo del Estado a la I & D, este se ha mantenido a través del tiempo pero con poca intensidad (situación que se repite en todos los países de la región). Se requiere, entonces mayor presencia del Estado (tanto central como local) en la promoción de iniciativas empresariales de nuevo tipo en Latinoamérica.

Las universidades han asumido un papel activo, pero aún tímido, sobre la promoción de iniciativas empresariales de nuevo tipo. Se puede afirmar que han sido las únicas instituciones en instruir el valor y el potencial del

conocimiento disponible. Pero lo que es importante es poseer este conocimiento acumulado. Sin él no se puede promover iniciativas exitosas en esta área. El crecimiento de las actividades de investigación y desarrollo es aún limitado en la región. Como vimos más arriba la inversión en I & D es limitada y sí a ello se suma la casi ausencia de inversión en estas tareas de parte de las empresas privadas, el panorama es peor aún. No puede descansar sólo en las universidades esta responsabilidad. Aisladas es muy poco lo que pueden hacer, como lo ha demostrado la práctica hasta ahora en la mayoría de los casos analizados.

La totalidad de la financiación de las escasas iniciativas han provenido del Estado. La figura del capital de riesgo ha estado ausente de forma institucional. Por tanto, las pocas empresas innovadoras no han sido alimentadas con capital. La situación también es precaria en este sentido. Son pocas las cosas que se pueden hacer ya que las limitaciones impuestas por las deudas nacionales y las crisis económicas que viven los países de la región dejan muy pocas posibilidades de destinar importantes recursos propios a estas actividades. Una salida puede ser echar mano a préstamos de los organismos multilaterales para financiar estas actividades y, en particular, las referidas al fortalecimiento de la capacidad de investigación científica y tecnológica local.

En esta área la situación es nula en casi todos los casos. Los actores sociales son escasos y poco preparados para la innovación. En particular, los empresarios son pocos dados, en general, a correr riesgos alrededor de las actividades innovadoras. El nivel cultural y educativo de la población es aún bajo en los países de la región. Esfuerzos por elevar estos niveles deben ser hechos lo más pronto posible. De lo contrario la brecha entre los países industrializados y los latinoamericanos será cada día más amplia y con muy pocas posibilidades de salvarla ni siquiera a largo plazo.

El último factor a considerar es el tiempo. En realidad todas las experiencias de la región son de reciente data. Sí a ello se añade el relativo poco respaldo que han tenido, es prematuro concluir sobre el éxito o fracaso de las mismas. Lo importante es que ellas se han iniciado y sí se impulsan podrán dar sus frutos a mediano y largo plazo. Es bueno recordar que cualquiera que sea el resultado de estas iniciativas siempre dejarán algo positivo para el país que las inicie.

Como ya se ha señalado la región latinoamericana no ha sido ajena a las iniciativas en torno a la creación de figuras innovadoras del tipo parque tecnológico, de ciencia o incubadoras de empresas de base tecnológica. Aparte de las experiencias de los países descritas en el punto anterior, se conocen, además, acciones para instalar y desarrollar esta nueva modalidad de conglomerado industrial en otros países de la región. Casos como los de Cuba o Costa Rica, entre otros, se podrán agregar a un estudio más amplio sobre el particular. No se ha querido ser exhaustivos en la presentación de los casos de Latinoamérica, ya que no es el propósito del presente informe. Lo que interesa más bien es el examinar cuáles son las posibilidades de opciones y acciones para los países que integran el Sistema Económico Latinoamericano.

Es importante señalar que la casi totalidad de los países de la región se encuentran apenas en lo que podemos llamar el primer nivel de desarrollo tecnológico. Es el nivel cuyo rasgo más destacado es la de una situación dominada por el hecho de atraer la inversión de empresas transnacionales, conjuntamente con la tecnología existente. Por tanto, la construcción de parques tecnológicos, incubadoras de empresas o ciudades de la ciencia, en estos casos, puede jugar un papel importante en la atracción de inversiones extranjeras.

1. Se debe poseer una estrategia de desarrollo clara. Esto quiere decir que cada uno de los países debe evaluar cuál es su situación y en qué nivel de desarrollo se encuentra y a partir del resultado obtenido en la evaluación construir una estrategia de desarrollo a largo plazo. A cada nivel de desarrollo corresponde una acción determinada. Se pueden saltar las etapas, pero en cada una de ellas se deben usar los instrumentos adecuados. Esto parece en principio sencillo, pero en realidad no es fácil de abordar. Sobre todo por el cúmulo de ideas y preconcepciones que se tienen en torno al desarrollo económico, en general, o industrial, en particular. La ideologización del tema es abundante y las posiciones son en extremo maniqueas. Se debe, por tanto, hacer un esfuerzo por colocar la discusión en su justo término y en este sentido el camino más seguro es el de identificar cuáles son las ventajas comparativas que se poseen.

2. Se debe invertir en las ventajas comparativas; cada país las posee y sobre ellas debe centrar sus esfuerzos en la creación del parque industrial. Al principio importando la tecnología necesaria, para desarrollar una infraestructura industrial que permita aprender cómo se hace para luego obtener un cierto grado de competencia propia. Ello se logra a través de la capacitación y calificación de la fuerza de trabajo. No se puede olvidar que la fuerza motriz de las empresas del nuevo paradigma es el conocimiento y este se encuentra en las personas. Las personas son las que conforman en definitiva el ambiente innovador, con el cual se genera la sinergia necesaria de las etapas superiores del desarrollo de las capacidades industriales en una localidad o país determinado.

3. Para ello es necesario poseer una visión a largo plazo. Se ha insistido que los programas de conglomerados de empresas de base tecnológica (bien sean parques o incubadoras) son emprendimientos de largo alcance. Por tanto, la planificación de estas iniciativas debe considerar muy seriamente esta condición. No se pueden esperar resultados a corto plazo, sería un error de partida pensar en ello con visión de corto alcance. Ello conlleva a la necesidad de evaluar correctamente de dónde pueden surgir las innovaciones.

4. Hay que identificar de dónde viene la innovación, para lo cual resulta decisiva la existencia de una relación investigación-industria, en ambos sentidos. Las universidades son claves en este proceso, pero no siempre. Ya se dijo que las universidades son buenos aceleradores del proceso, pero sólo cuando se trata del tipo adecuado de institución universitaria; es decir, aquella donde se ha desarrollado la investigación de excelencia. Las universidades pueden desempeñar su papel innovador si continúan siendo instituciones

fundamentalmente autónomas, fijando sus propios intereses de investigación y estableciendo sus propios criterios de calidad científica. Los servicios a ultranza y la dependencia de fuentes de financiación externa hacen en extremo vulnerables a estas instituciones y a la larga minan la calidad de sus conocimientos y saberes. Por su parte, la industria es el *locus* por excelencia de la tecnología y por lo tanto actúa como demandante del conocimiento necesario para la resolución de sus problemas. Un empresariado que considere que la ciencia y la tecnología se pueden convertir en capital, es el actor principal de los conglomerados de empresas de base tecnológica. En su defecto, algunos investigadores pueden y deben convertirse en empresarios como efecto de demostración. La creación de unidades de transferencia de resultados de investigación, creadas en las universidades, puede ser un mecanismo idóneo en las primeras etapas de desarrollo de los programas de empresas de base tecnológica. Pero para que esto sea posible es importante poder comunicarse; es decir, recibir y transmitir información.

5. En tal sentido, se necesita construir las redes de información desde el principio, cuando se toma la decisión de crear el conglomerado de empresas de nuevo tipo. La información es la materia prima más importante y debe haber adecuados caminos para que ella pueda fluir. Al respecto, no hay modelo a seguir. Deben tomarse en cuenta las condiciones culturales de cada país o región. La forma más efectiva de transmisión de la información puede variar de un país a otro y los medios a utilizar variarán, en consecuencia, de caso a caso. No se debe perder de vista que lo buscado es la construcción de un ambiente sinérgico en una sociedad particular.

6. En los países de poco desarrollo y gran concentración de recursos (materiales y humanos) en sus zonas metropolitanas, las estrategias de descentralización a corta distancia pueden facilitar el proceso. Por ejemplo, la construcción de parques tecnológicos o incubadoras de empresas en la periferia de la capital, donde casi siempre se concentran la mayoría de las condiciones para su desarrollo, pueden ser más efectivos que la de desarrollarlos lejos de las condiciones necesarias para estas actividades. Si por el contrario, se opta por una estrategia de larga distancia en el territorio nacional es necesario ser mucho más selectivo, concentrándose en una o dos áreas objetivo que puedan ofrecer las mejores perspectivas en términos de instalaciones; como son: la existencia de universidades con tradición de investigación, capacidad empresarial, tradición industrial y un cierto liderazgo político. Sin embargo, una política de dispersión tiene el riesgo de no conseguir el impulso buscado. Para ello hay que encontrar alicientes de carácter nacional.

La iniciativa privada ha contribuido de manera importante en la creación de empresas, en especial en los últimos tiempos, donde nuestras ciudades capitales se han convertido en lo que pudiéramos llamar grandes almacenes o grandes mercados, porque el comercio se ha extendido en forma vertiginosa, hasta el punto de transformar lujosos barrios residenciales, en hoy populares centros comerciales atiborrados de mercancías, servicios de comida y muchos otros que han incrementado la oferta.



De igual manera, el comercio informal se ha venido desarrollando como solución al problema del desempleo y en especial el desempleo profesional, éste se ha buscado formalizarlo o legalizarlo, creando empresas a las que se les da la denominación de microempresas.

Para incentivarlas, se han creado centros de capacitación, líneas de crédito, centros de acopio de materias primas, centros de servicios empresariales, construcciones de parques industriales o de parques comerciales, en fin un gran esfuerzo de promoción e incentivos ronda a la microempresa, en la creencia de que contribuirá al desarrollo económico del país.

Con la aplicación de modelos de simulación, de las técnicas modernas de administración y dirección de los modelos de programación, de reingeniería o de calidad total; lo importante es determinar en que aspecto administrativo o gerencial vamos a ser mejores y mas eficientes que la competencia, con sistemas innovadores y creativos.

La nueva empresa exige no sólo la disponibilidad de mentes lúcidas, dispuestas al cambio y al riesgo, sino la definición de nuevas estructuras organizacionales, más flexibles y dúctiles, de carácter integral y descentralizado, que permitan tomar decisiones acertadas en el momento indicado, en cualquier punto de la cadena productiva. Por ello se habla de una nueva cultura empresarial y no simplemente de la asimilación de un conjunto de técnicas e instrumentos para la modernización del aparato productivo nacional.

Después de toda la exposición de las formas que existen para la organización, hay cuatro hechos que deberían ser evidentes: 1) no hay una forma «correcta» para organizarse; 2) en general, las organizaciones no tienen una forma «pura», sino mixta; 3) mientras mayor sea la especialización de las unidades de la organización, más difícil será coordinar sus actividades, y 4) las estructuras organizacionales nunca son permanentes; y aun así se evidencia con facilidad para cualquier persona que:

Primero, no está jugando con las reglas de juego del mundo del futuro.

Segundo, que si el análisis prospectivo es multidireccional, es decir, nos muestra las diferentes salidas que tiene la posible evolución del presente, será una poderosa herramienta para visualizar las posibles salidas que tiene, en el largo plazo, para lo cual será necesario poner sobre el tapete nuestras condiciones económicas y sociales.

La conclusión será la urgencia de construir el país que anhelamos y, por lo tanto, recurrir a la visión de largo alcance que nos brinda la prospectiva. Esto supone abandonar las percepciones miopes y cortoplacistas, únicas culpables de que nos haya sorprendido el futuro.

## 12. CONCEPTUALIZACIÓN

### A

**ACTITUD.** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

**ADHOCRACIA.** Estructura caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo.

**ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL, ACT.** Proceso de mejora continuo de la calidad en el largo plazo. Compromiso con la excelencia por todas las personas en una organización, que pone de relieve la excelencia alcanzada por medio del trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo.

**ADMINISTRACION DE LA IMPRESIÓN, AI.** Proceso mediante el cual las personas tratan de controlar la impresión que producen en los demás.

**ADMINISTRACION.** Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

**ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, APO:** Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales.

**AJUSTE POR COSTO DE VIDA.** Ajuste proporcional en un acuerdo laboral que incrementa de manera automática los salarios a medida que se eleva el índice del costo de vida.

**ALTRUISMO.** Modelo ético que otorga un valor importante al comportamiento que agrada y satisface a la sociedad.

**ANALISIS TRANSACCIONAL, AT.** Método que considera los tres estados del ego del individuo -el padre, el adulto y el niño- para entender las relaciones interpersonales.

**APERTURA.** Tener la disposición para recibir críticas.

**APRENDIZAJE MEDIANTE ACCIONES.** Aprender mediante la participación en el cambio.

**APRENDIZAJE.** Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

**APRENDIZAJE PHEA.** Ciclo interminable de aprendizaje y mejoramiento, desarrollado por Deming. Planear-Hacer-Estudiar-Actuar.

**ASERTIVIDAD.** Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

**AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.** El análisis de las políticas y

prácticas de personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.

**AUTOEFICACIA.** Convicción de que uno puede actuar adecuadamente en una situación. Se compone de tres dimensiones: magnitud, intensidad y generalidad.

**AUTOESTIMA.** Grado en que una persona se acepta o se rechaza.

**AUTORIDAD FORMAL.** Poder derivado de la posición ocupada por las personas.

**AUTORIDAD STAFF.** Posiciones que respaldan, ayudan a los administradores de línea.

## **B**

**BENCHMARKING DE PROCESOS.** Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

**BUROCRACIA.** Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

## **C**

**CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, CVT.** Grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

**CALIDAD.** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

**CAPITAL HUMANO.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

**CARGO.** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

**CATARSIS.** Descarga emocional. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.

**CIBERNETICA.** Ciencia interdisciplinaria que trate de los sistemas de comunicación y control en los organismos vivos, las máquinas y las organizaciones.

**CIRCULOS DE CALIDAD.** Comités sobre la calidad de los productos-servicios, formados tanto por trabajadores como por gerentes.

**CLIENTE.** Que es la persona que de acuerdo a su capacidad económica y sus gustos personales ha de adquirir los productos o servicios ofrecidos

**CLIMA ORGANIZACIONAL.** Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

**CODIGO DE ETICA.** Declaración formal de los valores principales de una organización, y las reglas éticas que espera que sus trabajadores sigan.

**COHESION.** Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

**COMPENSACION.** Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

**COMPETENCIA.** En la economía de libre empresa, se lucha por la conquista del mercado, entonces a parte del ente propio existe otro que busca los mismos beneficios y para esto ofrecerá productos iguales o similares a precios iguales o inferiores y de variable calidad con el fin con el fin de acaparar el mercado y ser el único que lo explote.

**COMPETENCIAS.** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**COMPETITIVIDAD.** Es el nivel al que se busca competir por el mercado, dependiendo de la calidad del producto o la economía en general frente a otros que se presume están en igualdad de condiciones.

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

**CONFIABILIDAD.** Método de medición cualitativa que sugiere que los mismos datos deben ser observados cada vez que se realiza una observación del mismo fenómeno. Grado en que una prueba proporciona resultados consistentes.

**CONFLICTO DISFUNCIONAL.** Conflicto que entorpece el rendimiento del equipo.

**CONFLICTO FUNCIONAL.** Conflicto que refuerza las metas del equipo y mejora su rendimiento.

**CONSULTOR.** Responsable junto con la alta gerencia, de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

**CONTRALORIA.** Función del área financiera de la empresa que se dedica a

obtener, custodiar y manejar la información necesaria para el control del dinero y otros recursos.

**CONTRATO PSICOLOGICO.** Contrato tácito que establece lo que la administración espera del empleado y a la inversa. Expectativas conductuales de ambas partes. Contrato tácito que establece lo que la administración espera del empleado y a la inversa.

**CONTROL.** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

**COORDINACION.** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

**CORPORACION VIRTUAL.** Es una red temporal de empresas independientes, vinculadas por la tecnología de la información.

**CORRELACION ILUSORIA.** Percepción de una relación donde no existe ninguna, o percepción de una relación más fuerte de la que existe en realidad.

**CREATIVIDAD.** Generación de una idea nueva.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.** Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

**CURVAS DE SUELDOS.** Representación gráfica de la relación entre el valor relativo de los puestos de trabajo y los correspondientes pagos.

**CRISIS EMPRESARIAL.** Toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que esté incidiendo en su operación y, en los resultados de su gestión.

## **D**

**DELEGAR.** El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

**DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, DO.** Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

**DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

**DESCRIPCION DEL PUESTO.** Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

**DIAGNOSTICO.** Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

**DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.** Diagrama usado para organizar y mostrar, en forma pictórica, las posibles causas de un problema o circunstancia. También llamado diagrama de espina de pescado y diagrama de Ishikawa.

**DIAGRAMA DE PARETO.** Gráfica que organiza elementos en el orden descendiente de sus frecuencias, histograma.

**DIFERENCIACION ORGANIZACIONAL.** Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

**DIRECCION.** Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

**DISCRIMINACION.** Conducta negativa injustificable hacia un grupo o sus miembros.

**DIVISION DEL TRABAJO.** Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

## **E**

**ECOLOGIA INDUSTRIAL.** Enfoque que analiza la relación -productos-desechos industriales-medio ambiente natural.

**ECONOMIA DE ESCALA.** Disminución de costos producida por el aumento del volumen. A mayor cantidad de unidades producidas, menor costo por unidad.

**EFECTO DE HALO.** Situación que se da cuando el entrevistador permite que una característica singular destacada domine el juicio sobre los demás rasgos. Formarse una impresión general de una persona con base en una sola característica.

**EFICACIA.** Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

**EFICAZ.** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**EFICIENCIA.** Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

**EGOISMO.** La motivación (supuestamente subyacente a toda conducta) para incrementar el bienestar propio. Lo opuesto de altruismo.

**EMPOWERMENT.** Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal. .

**EMPRENDEDOR.** El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

**ENCUESTA DE SALARIOS.** Comparación de información confiable sobre políticas, prácticas y métodos de pago de salarios.

**ENTORNO.** Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

**ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION.** Técnica diseñada para volvernos más conscientes de nosotros mismos y de nuestro impacto en otras personas.

**ENTROPIA.** Tendencia de un sistema a agotarse a medida que utiliza la energía de los sistemas o de los insumos. Desorden generalizado en un sistema.

**EQUIDAD.** Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

**ERGONOMIA.** Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipo, herramientas y el ambiente físico.

**ERROR DE INDULGENCIA.** Tendencia a evaluar a una serie de empleados con calificaciones demasiado altas o demasiado bajas.

**ERROR DE SIMILITUD.** Cuando se califica a otros, prestando especial atención a las cualidades que el evaluador percibe en sí mismo.

**ESPECIFICACION DEL PUESTO.** Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

**ESTANDAR.** Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Método documentado y el mejor conocido para realizar alguna tarea o proceso.

**ESTATUS.** Categoría o el rango social definido que los demás conceden a un grupo o a los miembros del grupo.

**ESTEREOTIPO.** Creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Los estereotipos pueden ser sobre generalizados, imprecisos y resistentes a la nueva información.

**ESTRATEGIA.** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**ESTRES.** Estado físico y mental causado por una amenaza percibida de peligro (físico o emocional) y la presión para eliminarla.

**ESTRUCTURA MATRICIAL.** Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

**ESTUDIO DE MERCADO.** Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

**ETICA.** Principios que distinguen al comportamiento correcto del incorrecto. Disciplina que trata del bien y del mal, de lo correcto o incorrecto.

**EVALUACION DE DESEMPEÑO.** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

**EXPERIENCIA EMPIRICA.** Experiencia que se adquiere a través de la labor, sin utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error.

**EXPORTAR.** La venta de productos, bienes o servicios en el extranjero desde el país propio.

## **F**

**FEDECAMARAS.** Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción, organismo cúpula de la empresa privada en Venezuela.

**FEMINISMO.** Movimiento originado en la Revolución Francesa (1771), en donde la mujer comenzó a exigir los mismos derechos políticos y laborales que le hombre.

**FORTALEZA ESPIRITUAL.** Reserva de fuerza moral que permite perseverar en la acción aun cuando todo parezca perdido.

**FRANQUICIA.** Contrato para otorgar una licencia, mediante el cual una empresa vende un paquete que contiene una marca registrada, maquinaria, materiales y lineamientos administrativos.

## **G**

**GESTION.** Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.



**GERENTE.** Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

**GRUPO DE TRABAJO.** Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

## **H**

**HABILIDAD HUMANA.** Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

**HABILIDAD TECNICA.** Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

**HIPOTESIS.** Proposición comparable que describe la relación que puede existir entre dos eventos.

**HOMEOSTASIS.** Característica por medio de la cual un sistema que está en constante movimiento tiende a buscar equilibrio en sus diferentes niveles.

**HOLDING.** Forma de organización en la cual una empresa matriz, es la dueña de las acciones de sus subsidiarias.

## **I**

**INCE.** Instituto Nacional de Cooperación Educativa. Organismo cuyo propósito es ofrecer entrenamiento a los trabajadores en Venezuela.

**INFLACION.** Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía.

**INFLUENCIA.** La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

**INTEGRACION ORGANIZACIONAL.** Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

**INTERCAMBIO COMPENSADO.** Forma de comercio exterior en la cual un exportador se compromete a aceptar como pago parcial o total de sus exportaciones la entrega de bienes del país importador.

**INTERNET.** Red de computadoras, de la que forman parte desde grandes redes formales hasta redes informales, a las que puede acceder cualquier persona.

**INTERVENCIONES.** Medios de las que se vale el consultor organizacional para impulsar programas de cambio planeado.

## **J**

**JERARQUIA DE NECESIDADES.** Teoría motivacional desarrollada por Abraham Maslow

**JOINT VENTURE.** Empresa cuyos accionistas son dos o más firmas independientes que entran en sociedad para un fin determinado.

## **L**

**LEY DE PARKINSON.** Teoría sobre el crecimiento burocrático de las organizaciones.

**LIDERAZGO.** Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

## **M**

**MADUREZ.** Capacidad y voluntad de las personas que aceptan la responsabilidad de guiar su propia conducta. Estado de equilibrio que permite llegar a la mayor plenitud de la personalidad, a la comprensión y a la aceptación de sí mismo, de los demás y del entorno social.

**MANIPULACION.** Proceso a través del cual se condiciona al individuo a que actúe, sin que su participación sea realmente libre. El individuo cree que hace lo que viene de su interior, cuando realmente hace lo que otros pretenden que él haga para que éstos consigan sus objetivos.

**MANOVA.** Modelo para analizar la relación entre dos o más variables independientes y dos o más variables dependientes.

**MAQUIAVELISMO.** Arte de gobernar por la fuerza y por la malicia, por la intimidación y la astucia inescrupulosa. Término que describe las maniobras políticas que ocurren dentro de una organización. Se utiliza para designar a una persona que manipula y que abusa del poder.

**MEDIO AMBIENTE.** Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, persona, o grupo).

**MERCADO CAMBIARIO.** Aquél en el que se compran y venden divisas de distintos países.

**MERCADO DE TRABAJO.** Área geográfica en la cual se reclutan los empleados para un puesto.

**MERCADO SPOT.** Mercado en el cual las transacciones ocurren de contado y la entrega es inmediata.

**METODO DELPHI.** Técnica que promueve la creatividad por medio del uso de juicios anónimos acerca de las ideas para alcanzar una decisión por consenso.

**METODO HAY.** Método para evaluación de puestos que utiliza los factores: habilidades, solución de problemas, responsabilidad y, condiciones de trabajo.

**MISION.** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

**MODELO.** Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

## **N**

**NECESIDAD DE LOGROS.** Estado psicológico o inclinación de una persona que le induce a obtener resultados exitosos.

**NEGOCIACION COLECTIVA.** Proceso de negociar y administrar los acuerdos entre los empleados y la dirección respecto a sueldos, condiciones de trabajo y otros aspectos del ambiente laboral.

**NEGOCIACION.** Proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

**NORMA ISO-9000.** Norma aprobada por COVENIN el 24 de enero de 1990, la cual contempla un método cuantitativo para determinar la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante productos de calidad.

**NORMAS.** Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

## **O**

**OIT.** Organización Internacional del Trabajo. Institución destinada a promover las medidas más adecuadas de protección al trabajador y a velar por la correcta aplicación de las leyes sociales en cada uno de los países afiliados.

**ONTOLOGICO.** Que pertenece a la ciencia del ser en general, del ser en cuanto ser.

**ORGANIGRAMA.** Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**ORGANIZACIÓN FORMAL.** División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

**ORGANIZACIÓN INFORMAL.** La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

**ORGANIZACIÓN.** Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

**ORGANIZACIÓN VIRTUAL.** Concepto referente a un grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre sí por medio de tecnología de información.

**OUTSOURCING.** Mejorar la competencia contratando servicios de otras empresas especializadas en procesos no ligados directamente con la naturaleza del negocio.

## **P**

**PARADIGMA.** Es un modelo o esquema fundamental que organiza nuestras opiniones con respecto a algún tema en particular

**PENSAMIENTO CONTRAFACTUAL.** Imaginar escenarios y resultados alternativos que podrían haber sucedido, pero que no sucedieron.

**PERCEPCION.** Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

**PLANIFICACION ESTRATEGICA.** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

**PLANIFICACION.** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

**PLATAFORMAS DE TECNOLOGIA.** Se refieren al hardware cliente/servidor requerido para dar soporte a las aplicaciones de la tecnología de la información.

**PODER.** La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

**POLITICAS.** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

**PREJUICIO DE AUTOCOMPLACENCIA.** La tendencia que tienen las personas a atribuir sus éxitos a factores internos, pero achacan sus fracasos a factores externos.

**PREJUICIO.** Actitud negativa injustificable hacia un grupo y sus miembros individuales.

**PRINCIPIO DE PETER.** En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta llegar a su nivel de incompetencia.

**PROCESO.** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

**PRODUCTIVIDAD.** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

**PRODUCTO.** Es la salida de cualquier proceso.

**PRUEBA "t".** Prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus promedios aritméticos.

## **Q**

**QUINESIA.** Estudio formal de los movimientos corporales.

## **R**

**RECESION.** Declinación de la actividad económica.

**REINGENIERIA.** Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

**RELACIONES HUMANAS.** Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

**REVOLUCION INDUSTRIAL -primera-.** De 1780 a 1860, revolución del carbón y del hierro; **-segunda-.** De 1860 a 1914, revolución del acero y de la electricidad.

**ROL.** Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

**ROTACION DE PUESTOS.** Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

**RUTA CRITICA.** Ruta más larga en una red de PERT, desde el suceso de inicio hasta el suceso final de la red.

## **S**

**SISTEMA.** Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

**SINERGIA.** Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

**SITIO DE RED (Website).** Conjunto de páginas web que forman una unidad única.

**SOCIALIZACION.** Proceso por el que las personas aprenden e interiorizan, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente. Proceso que adapta a los trabajadores a la cultura organizacional. Actividades emprendidas por la organización para integrar los propósitos de la organización y del individuo.

**SOLIPSISMO.** Es la opinión de que nada existe excepto usted.

## **T**

**TECNOLOGIA.** La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios.

**TELECONFERENCIA.** Grupo de personas que interactúan a través de video y audio con imágenes.

**TELETRABAJO.** Trabajo a distancia.

**TEORIA SITUACIONAL.** Escuela de pensamiento que se fundamenta en dos premisas: a.- no existe una sola manera óptima en cuanto a organizar, b.- ninguna manera de organizar es igualmente efectiva. Esto implica que no existen reglas universales para tomar decisiones gerenciales; lo importante es analizar las variables pertinentes a cada situación.

**TEORIA Y.** El supuesto de que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, quieren tener responsabilidades y se pueden autodirigir.

**TEORIA Z.** Filosofía gerencial orientada hacia los recursos humanos, con énfasis en la participación del empleado.

**TEORIA.** Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

**TORMENTA DE IDEAS.** Técnica que promueve la creatividad fomentando la generación de ideas por medio de la discusión no crítica.

TRAMO DE CONTROL. Cantidad de supervisados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.

TRAYECTORIA DE CARRERA. Secuencia de cargos que una persona estaría en posibilidad de asumir dentro de sus desarrollos en una organización.

## U

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS, UEN. Unidad dentro de una organización mayor, que se administra como si se tratara de un negocio independiente.

UNIDAD DE MANDO. Principio de administración que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor.

## V

VAGANCIA SOCIAL. Tendencia de los miembros del grupo a hacer menos de lo que pueden hacer en lo particular.

VALENCIA. Intensidad de la preferencia de una persona por un resultado en especial.

VALIDEZ. El grado en que las investigaciones miden de hecho lo que dicen estar cuantificando. Grado en que una prueba mide lo que se pretende que mida.

VALORES. Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

VARIANZA. Fluctuación promedio de un determinado valor de la población dada.

VIDEOCONFERENCIA. Tipo de conferencia que permite interacción personal sobre una base de vídeo cara a cara. Tecnología de estación de trabajo profesional o gerencial que incorpora cámaras.

VISION. Una percepción clara del futuro de una organización.

## 13.REFERENCIAS

- ANZOLA SERVULO. La actividad emprendedora, espíritu que enfrenta los retos del futuro. Mc. Graw Hill, 1995.

- ARESE, Héctor Feliz, "Comercio y Marketing Internacional: Modelo para el diseño estratégico", Grupo Editorial Norma, Santa fe de Bogotá, Colombia, 1999.
- BALL, Donald A. y McGULLOCH, JR Wendellh. "Negocios Internacionales" Introducción y aspectos esenciales, Editorial McGraw Hill, Madrid , España, 1997.
- BASSI, Eduardo, "Globalización de Negocios. Construyendo Estrategias Competitivas", Editorial Limusa, México D.C, México, 1999.
- BOYATSI, R.T., The competent manager, Wiley Interscience, EE.UU., 1982.
- BOXWELL JR, Robert J., "Management Siglo XXI", Editorial McGraw Hill, Colombia, 1996.
- CORNEJO, Miguel Angel. "Colombia Únete a la Excelencia". Santa Fe de Bogotá: Ints 1996.
- CHAIN LIZCANO, Guillermo, "Comercio Exterior", Ediciones Librería del Profesional, Santa fe de Bogotá, Colombia, 1998.
- DEMAC A.C. Desarrollo de emprendedores, editorial Mc. Graw Hill, 1997.
- DEMMING, W. E., Out of the crisis, MIT Press, Cambridge, Mass., 1986.
- DRUCKER FOUNDATION, El Líder del Futuro, Ediciones Dusto S.A., 1996.
- DRUCKER, Peter, "Administración en Tiempos de Grandes Oportunidades", Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1996.
- DRUCKER, Peter, "Gerencia para el Futuro", Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1993.
- DRUCKER PETER. La Sociedad Poscapitalista. Editorial NORMA. 2000.
- FAIRBANKS, Michael y LINDSAY, Stace, "Arando en el mar: Alimentando las fuentes ocultas de crecimiento en el mundo en desarrollo", Editorial McGraw Hill, México D.C, México, 1999.
- FORRESTER, J., Dinamica Industrial, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1972.
- GITMAN, Lawrence J. y Mc. DANIEL Carl, "El mundo de los negocios", Editorial Harla, México D.C, México, 1992.
- HANDABAKA, Alberto Ruibal, " Gestión logística de la distribución física internacional", Grupo editorial Norma, Cali, Colombia, 1994.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, "Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación", Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
- MOLINA LONDOÑO, Luis Fernando, BANCO DE LA REPUBLICA, "Empresarios Colombianos del siglo XIX", El Ancora Editores, Bogotá Colombia, 1998.
- NOORI Hamid y RADFORD Russell. Administración de operaciones y producción. Calidad total y respuesta sensible rápida. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A 1998.
- PORTER, M., Estrategia competitiva, CECOSA, México, 1982.
- SALLENNEVE, Jean Paúl, "La Gerencia Integral", Editorial Norma, Colombia, 1994.
- SANCHEZ ALFONSO y CANTU, HUMBERTO. El plan de negocios del emprendedor Mc. Graw Hill. 1995.



- VAN DEN BERGHE, EDGAR. Como Crear y Gerenciar su Propia Empresa. Universidad Nacional de Colombia. Abril de 1998
- VELÁSQUEZ P.. Jorge Alberto. " Gerencia de Exportaciones" Un enfoque práctico para empresarios latinoamericanos" Editorial Ediciones gráficas Ltda. Segunda edición, Medellín, Colombia, 1999.
- VILLAMIZAR, Rodrigo A., MONDRAGON A. Juan Carlos, "Zenchin. Lecciones de los países del Asia Pacifico en Tecnología, Productividad y Competitividad", Editorial Norma, Santa fe de Bogotá, Colombia, 1997

#### REFERENCIAS INTERNET

- <http://www.altavista.com>

- <http://www.aladi.org>
- [http://www.alca-ftaa.iadb.org/esp/ngmadb\\_s.htm](http://www.alca-ftaa.iadb.org/esp/ngmadb_s.htm)
- <http://www.bancoldex.com>
- <http://www.banrep.gov.co>
- <http://www.chinavista.com/database/cides/>
- <http://www.comex.go.cr>
- <http://www.comunidadandina.org>
- <http://www.cs.usm.my/untrains/trains.html>
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.dian.gov.co>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.humano.ya.com/mcruzio/escritos.html>
- <http://www.icontec.org.co>
- <http://www.mincomex.gov.co>
- <http://www.mofa.go.jp/policy/econom>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.pbb.com/hscodes/hscsearch-idx.html>
- <http://www.presidencia.gov.co>
- <http://www.proexport.com.co>
- <http://www.SECOFI-SSNCI.GOB.MX>
- <http://www.sice.oas.org>
- <http://www.spider.fiscal.org.jm/jacustoms/tariff.htm>
- <http://www.taric.es/nettaric>
- <http://www.umng.edu.co>
- <http://www.usitc.gov>