

PENSAMIENTO Y PRÁCTICA GERENCIAL EN COLOMBIA



PRESENTACIÓN

La investigación denominada pensamiento y práctica gerencial en Colombia se desarrolló a partir de una metodología exploratoria que se fundamenta en dos grandes etapas: la primera consistió en una profunda revisión bibliográfica, y la segunda se hizo a partir de un trabajo de campo que consistió en desarrollar entrevistas con profundidad que, a la fecha, continúan desarrollándose. Las primeras 52 han dado pie para este documento.

Con la revisión bibliográfica se pretendió profundizar en las ideas y en las recomendaciones de autores que por su incidencia en el management mundial pudieran iluminar una propuesta desde el punto de vista teórico; igualmente, pretendí elucidar términos divergentes con la intención de lograr una convergencia teórica sobre el particular. Más adelante comentaré, de manera general, los hallazgos establecidos, los cuales son, en ocasiones, la ratificación de intuiciones preconcebidas, y en otros momentos, el ordenamiento de múltiples puntos de vista.

Con el trabajo de campo encontré la respuesta que este grupo de gerentes plantea para orientar empresas bajo entornos particulares y en alguna medida únicos en el mundo, por cuanto deben enfrentar



variables estructurales como guerrilla, altos niveles de inseguridad, contrabando, corrupción, inestabilidad económica y otras condiciones que hacen de la reflexión estratégica en Colombia una actividad especialmente compleja; de otro lado, dicha realidad origina lo que llamo habilidades de segunda generación.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ALGUNAS CONCLUSIONES

En el primer año de trabajo revisé exhaustivamente las obras de autores cuyo reconocimiento mundial es incuestionable (Porter, Mintzberg, Deming, Jurán, Crosby, Miyauchi, Imai, Cobbey, Senge, Spendolini, Ansoff, De Bono, Taylor, Fayol, Drucker, Tofler, Kotler, Kotter, Ries... etc.), con el propósito de encontrar rasgos generales que permitieran unificar puntos de vista, y encontrar lo que he denominado divergencias mayores. Lo anterior dio origen al marco teórico y conceptual de la investigación. Las conclusiones centrales (no las únicas) que se pudieron observar se clasificaron en dos niveles: el primero lo he denominado «imperativos de los negocios bajo un marco de alta rivalidad» (a nivel teórico); el segundo lo rotulé «Habilidades gerenciales frecuentemente estudiadas».

IMPERATIVOS DE LOS NEGOCIOS BAJO UN MARCO DE ALTA RIVALIDAD.

La bibliografía de management es prolija en tratar acerca de los efectos que ocasiona el modelo de internacionalización de la economía. Una síntesis de esto obliga a reconocer cinco flujos cuya velocidad se acelera en la medida en que las naciones dejan de intervenir en el mercado. Dichos flujos son:

- De inversión directa
- De comercio
- De tecnología
- Financieros
- De personas

Cabe anotar que los tres primeros ocasionan altos niveles de rivalidad que obligan a naciones y organizaciones a incrementar su competitividad para poder competir: las naciones por inversión directa abundante y las organizaciones por los mercados que han determinado intervenir. En la revisión bibliográfica que se comenta encontramos tres modelos de desarrollo económico que perfilan las obligaciones de una nación para acceder a recursos de inversión directa, el abordaje de este tema excede las pretensiones de este documento. Desde el punto de vista de las empresas la bibliografía es abundante en puntos de vista, pero creo haber encontrado una forma de metaforizar los mandatos que una organización debe asumir para, en general, obtener desempeños superiores. He denominado este esquema: acrópolis de la competitividad. En esta metáfora las partes de la edificación son:

- Los escalones de acceso se definen por la movilización de inteligencias, el aprendizaje y la innovación.
- Los pilares de la construcción los identifican la calidad intrínseca del producto o servicio, el tiempo de respuesta, el costo equivalente y el servicio.
- El techo de la acrópolis lo integran la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente, el volumen de ventas, la utilidad, la rentabilidad y el EVA.

* Ing. Industrial, MSc. Vicedecano, director MBA Facultad de Administración de Empresas Universidad Externado de Colombia.

La representación gráfica y una somera explicación se señala a continuación:



De acuerdo con la revisión bibliográfica, una organización que quiera incrementar sus niveles de productividad operacional, dentro de un marco estratégico (imperativo ubicado por fuera de la acrópolis) y en función de un entorno complejo, debe movilizar las inteligencias de su recurso humano a través de la capacitación, la participación y el empoderamiento, con el propósito de aprender lo necesario de los diferentes grupos de interés (stakeholders). Encontré que los públicos de los cuales una organización debe aprender con mayor énfasis son:

- Los trabajadores
- Los competidores
- Los proveedores
- Los compradores (canales de distribución)
- Los clientes
- El entorno

Igualmente debe aprender de:

- La experimentación y
- La experiencia.

El aprendizaje se constituye en el prerrequisito de la

innovación. Con respecto a este tema la bibliografía es muy variada, manteniéndose como concepto relevante una tendencia mas flexible que acerca el vocablo al de mejoramiento, aunque en algunos autores dicha

posibilidad (de acercarlo con el mejoramiento) no es concebible; entre estos últimos, Drucker sigue insistiendo en la necesidad de reclamar del término una vinculación relacionada con lo inexistente; es decir, niega la posibilidad de asimilarlo a propuestas de mejoramiento que tengan impacto en el mercado. Creo que interpretar el término en este sentido lo aleja de muchas acciones que pueden perfectamente tener impacto profundo en el mercado. El manejo del concepto más utilizado en la revisión bibliográfica se refiere a mejoramientos en los procesos, en los productos y en la búsqueda de nuevos segmentos o segmentos débilmente atendidos, así como en el diseño

de canales únicos de distribución.

Este tipo de innovación, en productos, en procesos y comercial, redundará benéficamente en la calidad intrínseca de los productos o servicios, en el tiempo de respuesta, en el costo equivalente y en el servicio.

Lo anterior permitirá satisfacer las expectativas y necesidades del consumidor incrementando la participación relativa en el mercado, la cual, acompañada de la productividad asociada a la disminución del tiempo de ciclo o respuesta (uno de los pilares de la acrópolis), permitirá incrementos crecientes en la utilidad, cuyo efecto central será aumentar la rentabilidad sobre ventas, sobre activos, patrimonio y también sobre la inversión y muy probablemente agregará el suficiente valor económico para que los accionistas se encuentren satisfechos y continúen invirtiendo en el negocio.

Continuando con el análisis bibliográfico es necesario resaltar el obsesivo tratamiento sistémico que se da a la organización. Para llevar la acrópolis a dicho nivel (el sistémico) recordemos la definición de sistema más frecuentemente observada en la bibliografía:

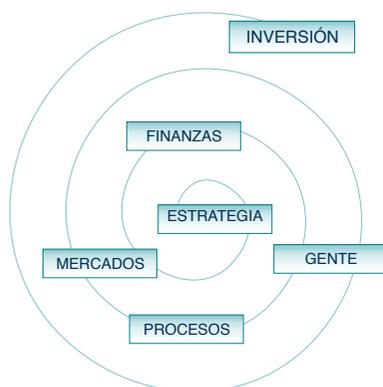


Se trata de una serie de partes que interactúan relacionándose y convirtiendo cada subsistema en causa y efecto, y desarrollando, según su funcionamiento, un círculo virtuoso o uno vicioso según sean las circunstancias.

Lo anterior lo explico redefiniendo los componentes de la acrópolis y agrupándolos de la siguiente manera:

- Lo estratégico que debe estar incluido y la acrópolis lo supone.
- La movilización de inteligencias, el aprendizaje y la innovación, cobijados bajo el concepto gente
- La calidad intrínseca, el tiempo de respuesta, el costo equivalente y el servicio rotulados como procesos
- La satisfacción de las expectativas del consumidor y las ventas las ubico al nivel del mercado
- La utilidad, la rentabilidad y el EVA se incorporan en la categoría finanzas.

Entonces, lo estratégico, la gente, los procesos, los mercados y las finanzas se constituyen en la definición de una organización que debe construir un círculo virtuoso a medida que avanza hacia la competitividad entendida, de acuerdo con la revisión bibliográfica y luego de un proceso de elucidación (poner en claro un término confuso)¹: como el incremento creciente del valor percibido al menor costo posible (podría ser otra conclusión). Un gráfico ilustrará el concepto:



La lectura final del esquema encontrado en la revisión bibliográfica apunta a señalar que desde el punto de vista teórico una organización ubicada en entornos caracterizados por alta rivalidad fruto del modelo económico debe construir en el tiempo un círculo virtuoso que le permita invertir de manera frecuente en la gente, los procesos y los mercados, con el propósito de lograr la lealtad del trabajador; fruto de un clima organizacional sano, lo cual tiene implicaciones en la productividad de los procesos, el mejoramiento de la calidad de los productos, su tiempo de respuesta, costo y servicio. Estas variables se convierten en inductores del mercado, sitio en el cual debemos lograr la lealtad del cliente permitiéndonos obtener el EVA suficiente para invertir e incrementar la creación de valor con destino a los accionistas. Al pasar el tiempo, este círculo virtuoso reforzará la supervivencia de la organización y su crecimiento sostenido. Todo lo anterior se orienta por el direccionamiento estratégico que frecuentemente es señalado por el pensamiento estratégico de la alta gerencia.

Otro hallazgo bibliográfico tiene que ver con las habilidades gerenciales necesarias para la construcción del círculo virtuoso. En este campo, salvo algunas excepciones que por serlo merecen estudio aparte, encontré como generalidad lo siguiente:

- Habilidad para negociar
- Habilidad para comunicarse
- Habilidad para el manejo positivo del conflicto
- Habilidad para la toma de decisiones
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidades observadas en el trabajo sobre inteligencia emocional
- Habilidades planteadas en el trabajo de Michael Gelb sobre inteligencia genial.

¹ Proceso desarrollado por el autor con el término competitividad debido a la gran cantidad de definiciones encontradas, las cuales mostraban pocos niveles de convergencia. El proceso se llevó a cabo a través de la metodología de Juan Hessen y que propuso en su libro Teoría del Conocimiento, Espasa-Calpe, 5ª ed., en la cual el autor llega a la definición de filosofía intentando sucesivamente: a. la recurrencia al significado idiomático al término. b. la comparación de definiciones de distintos autores a efectos de obtener una definición unitaria. c. el análisis de su contenido histórico. Como diría Hessen: «Se trata de extraer del contenido histórico de la filosofía el concepto de su esencia».

EL TRABAJO DE CAMPO

Ha sido un trabajo preparado con base en el diseño de un instrumento de investigación con la profundidad necesaria para indagar en la praxis gerencial la coherencia entre los marcos teóricos y el comportamiento gerencial de los líderes colombianos (entrevistas). Las entrevistas han sido grabadas en video, transcritas y publicadas en la serie denominada Diálogos Gerenciales. Una visión genérica de las conclusiones se observa en el siguiente gráfico:



La gran mayoría de los gerentes entrevistados manifestaron utilizar para enfrentar entornos complejos, como el colombiano, un esquema que consta de tres cuerpos:

- Un proceso de formulación estratégica.
- Un componente de mejoramiento continuo para tratar de disminuir el desperdicio
- Herramientas para el despliegue y alineación del direccionamiento estratégico definido en el primer momento (formulación de la estrategia).
- Una gestión cultural que intenta modificar, a través de diversos procesos, los comportamientos de la gente hacia el pensamiento estratégico y sistémico, la cooperación y el diálogo, de tal manera que se logren niveles de participación rumbo al empoderamiento. En la mente de la gerencia colombiana se entiende la participación como la antesala del empoderamiento.

REFLEXIONES DE LA GERENCIA COLOMBIANA SOBRE EL SISTEMA

Recordemos que el sistema organizacional, desde el punto de vista teórico, contiene cuatro grandes

subsistemas: gente, procesos, mercados y finanzas orientados todos por lo estratégico. Con este esquema hemos analizado las 52 entrevistas realizadas. Estas son algunas conclusiones por subsistema:

ESTRATEGIA:

- Con frecuencia se desarrollan análisis de situación utilizando para ello diferentes metodologías. Dicho análisis contiene esfuerzos informáticos para generar conocimiento acerca del entorno en términos de oportunidades y amenazas, del ámbito en términos de debilidades y fortalezas.
- Se analiza la competencia, en general, a partir de un concepto denominado factores claves de éxito. Con este trabajo los gerentes colombianos obtienen lo que denominan GAPS de competencia, los cuales le sirven para priorizar la inversión de corto plazo (se trata de hacer un esfuerzo para cerrar rápidamente estas brechas). Este aspecto se maneja a manera de benchmarking.
- Con base en la información del análisis de situación se construye la misión y la visión de la organización y hace un ejercicio muy interesante que consiste en definir a través de hechos y datos la viabilidad de la visión y la misión, especialmente en términos de compromisos.
- En general, cuando se diseñan los objetivos de la organización y con el propósito de «darle vida» a la misión/visión se extraen los objetivos de la misión y los alinean con la visión. Es muy importante resaltar que la visión es construida tiempo después de la misión. Consideran que es importante conocer muy bien el negocio para proponer una visión de largo plazo que pueda comprometer a la gente y que tenga visos de «posible».
- Luego proceden a reflexionar sobre los medios necesarios para lograr los objetivos, a lo cual definen como estrategias. Éstas son de diferente tipo y en general son múltiples



y muy particulares. En general la gerencia colombiana está de acuerdo con Mintzberg cuando señala que las estrategias se deben diseñar con respecto a todo.

- A partir de este esquema, que se puede explicar mucho más, la organización construye su direccionamiento estratégico y se apresta a desplegarlo alineadamente a través de una multiplicidad de herramientas que cada gerente ha creado y que depende de la organización, su tramo de control y su labor específica.
- Los gerentes colombianos, después de diseñar el plan estratégico crean estructuras organizacionales fundamentadas en niveles jerárquicos (pocos o muchos) con el propósito de materializar el direccionamiento.
- Utilizan implícitamente los mecanismos propuestos por el incrementalismo lógico (Mintzberg 98) para observar las contingencias y darle flexibilidad al plan básico. La participación cumple un papel importante en algunos niveles para tomar decisiones a nivel de la táctica. El direccionamiento estratégico se mantiene durante largo tiempo. Los medios (las estrategias) para lograrlo dependen del momento.



GESTIÓN DEL MEJORAMIENTO (GESTIÓN DEL DÍA A DÍA)

Los rasgos culturales más comunes se fundamentan en los siguientes valores:

- Participación
- Orientación al consumidor
- Orientación a procesos
- Gestión por hechos y datos
- Sistemas de información gerencial (medición)
- Sistemas de sugerencias anclados a procesos de reconocimiento y recompensa.

LA GENTE

- Para todos los gerentes entrevistados la capacitación se constituye en factor preponderante de la innovación.
- Los sistemas de sugerencias son considerados claves para el mejoramiento de procesos y productos.
- La medición de clima organizacional se constituye en un inductor de la satisfacción del cliente interno. En muchos gerentes este tema está a nivel de junta directiva.
- Se lucha por retener al trabajador considerado estratégico, pero se piensa que no todos los trabajadores lo son. La tasa de rotación externa es un indicador importante.
- La medición de la productividad de la mano de obra es un indicador que apoya la gestión de los empleados.
- Como el plan estratégico debidamente alineado implica que cada trabajador se comprometa con el logro de resultados precisos y documentados, estos, los resultados, se exigen y se espera disciplina con respecto a ellos.
- El tema de las competencias necesarias en los trabajadores comienza a ser un asunto importante aunque se manifiesta la dificultad para llevarlo a la práctica. La mayoría de los gerentes colombianos entrevistados están buscando alternativas diferentes.

LOS PROCESOS

- En este aspecto las expresiones son múltiples y se señala la dificultad para orientar organizaciones a proceso de la manera como la norma ISO serie 9000 lo señala, o de la manera como Deming o Harrington lo enseñan. Muchos lo consideran innecesario y otros están intentándolo.
- Se utilizan herramientas estadísticas para el mejoramiento de procesos, siendo el diagrama de Pareto y la espina de pescado los más frecuentes. En organizaciones de tipo manufacturero las cartas de control y los mecanismos que miden la capacidad real y potencial de los procesos se utilizan con relativa frecuencia.
- La propuesta de Goldrat sobre teoría de restricciones se comienza a utilizar. Existe una débil evidencia empírica sobre el particular. Una serie de gerentes colombianos ubicados en una región colombiana (Caldas) se han preocupado por llevar a la práctica esta singular propuesta gerencial.
- Los procesos se miden con cuatro variables básicas: calidad intrínseca, tiempo de respuesta (tiempo de ciclo), costo equivalente y nivel de servicio.
- La productividad en función del número de trabajadores operativos por unidades producidas es la tasa más frecuentemente utilizada.
- Las relaciones con proveedores se comprenden cada vez mejor y se interpretan como alianzas que permiten la construcción de redes que mejoran la productividad de los procesos y los tiempos de respuesta.
- El apoyo de centros universitarios para lograr culturas cercanas al cambio incremental que mejoren los procesos son cada vez más frecuentes.

MERCADOS

- La satisfacción del cliente externo se averigua con frecuencia y se considera elemento importante de la gestión

- Afinar el conocimiento sobre el cliente para conocer la forma como evolucionan los valores esperados.
- Los procesos de integración hacia adelante en algunos casos y la construcción de redes con canales son una prioridad gerencial. Debido a la pérdida permanente de utilidad como consecuencia del alto poder de negociación de los compradores (canales) la gerencia colombiana considera esta variables como estratégica, y en el caso de exportar está aprendiendo a utilizarlos.
- Se nota muy poca creatividad en esta área, se asumen como modas todas las propuestas provenientes del exterior creando un proceso de convergencia entre todos los gerentes. Es decir, que en este terreno es tal la carencia de creatividad que todos hacen lo mismo (call center, marketing relacional, telemarketing, mapas preceptuales, investigaciones cualitativas y cuantitativas... etc.). Los procesos de convergencia hacen cada vez más difícil la diferenciación. Ésta se entiende sólo en los productos o por lo menos de manera muy acentuada.

FINANZAS

- La rentabilidad se constituye en el indicador por naturaleza.
- Las razones financieras apoyan las gestión y la toma de decisiones
- En no pocas ocasiones los gerentes mantienen una exagerada visión gerencial de tipo financiero pretendiendo interpretar la organización desde este tipo de herramientas.
- El paradigma financiero es tan fuerte que no alcanzan a comprender que las finanzas son fundamentalmente una métrica que traduce los efectos del sistema.



- Cuando se habla de la importancia de lo no económico (la gente, los procesos, el mercado) para lograr los resultados financieros se entra en una serie de angustia gerencial. Muchos gerentes tienen una mentalidad macro-económica y financiera muy acentuada, lo cual no les permite enfocarse en lo no económico.



HABILIDADES GERENCIALES DE SEGUNDA GENERACIÓN

Algunas de las reflexiones de los gerentes colombianos me han llevado a proponer la necesidad de complementar el número de habilidades gerenciales tradicionales con algunas otras que pueden ser explicadas pero que, dada la extensión de este documento, apenas las enunciaré, ellas son:

- Habilidad para pensar estratégicamente
- Habilidad para pensar sistémicamente
- Habilidad para diseñar empresas competitivas
- Habilidad para negociar con grupos de interés con alto poder de negociación
- Para segmentar trabajadores y proveedores
- Para adaptarse a los imperativos del entorno y a los particulares de la nación (guerrilla, contrabando, macroeconomía inestable)
- Para adaptarse a los imperativos de negocio
- Para interpretar información.

La anterior presentación es una referencia muy general a la investigación sobre el pensamiento y práctica gerencial en Colombia, la cual espera presentar un primer avance en la asamblea de Balas 2001.

Una reflexión final me permitiría señalar que la gerencia colombiana se comporta de una manera muy similar a la forma como recomiendan los marcos teóricos propuestos por los más connotados autores sobre management; sin embargo, algunas habilidades gerenciales se desarrollan como fruto de las particulares condiciones de este país.