

LA GERENCIA INTEGRAL

¡No le tema a la competencia témale a la incompetencia!

1

La Gerencia Integral

La Gerencia Integral es el arte de reunir

Todas las facetas del manejo de una organización

En busca de una mayor competitividad

De vez en cuando surgen nuevas ideas, o, por lo menos, nuevas palabras en el campo de la administración, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente que, supuestamente, puede explicarlo todo. Es lo que se conoce como paradigma dominante. Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, luego la calidad total; hoy volvemos a la organización con el tema de la reingeniería, y quien sabe que se va importar mañana de Nueva York o de Tokio o de Tokio, para comprender (¡al fin!) el fenómeno empresarial en los países latinos.

En los años 50, el paradigma dominante era la organización. Es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante estudio de la organización o de un cambio del organigrama. Pero la experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma. En los años 70 y 60, fue la estrategia. Entonces los mismos asesores de la organización de los años 50 cambiaron el nombre, pasaron a llamarse asesores en planificación estratégica. Su idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidoras era la que tendría éxito; las demás fracasarían. Sin embargo, poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas. Esta evidencia llevo a la búsqueda de otro paradigma para los años 80: el de la cultura organizacional. Según este, para que la empresa tenga éxito no solo necesita una buena organización y una buena estrategia sino un equipo capaz de imaginar, formular e implantar la estrategia. La empresa es un grupo de personas en interacción . ¿Cómo optimizar a la vez el proceso de producción y venta y el proceso humano? La respuesta queda en otro paradigma de los años 80: la calidad total. Pero ya la calidad total va pasando de moda, y varios temas compiten por el titulo de paradigma dominante en los años 90: la lucha

por el poder (empowerment), la reingeniería... mas allá de las modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje de la administración, conviene buscar los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas:

- El marketing, puesto que sin mercado, no hay producto, y sin producto (o servicio) para vender, la empresa no tiene razón de ser.
- La psicología 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.

Alrededor de estos temas primarios hay otros cuya existencia deriva de los primeros, e.g.: La producción depende del marketing, de la planificación y del entorno competitivo; la contabilidad financiera de la empresa. Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer. Sin embargo, para poder manejar una empresa. El saber no garantiza el saber hacer... un maestro universitario puede fracasar como empresario. De hecho, hay que reconocer, con cierta tristeza, que son pocos los profesores de administración que podrían manejar una empresa.

Es que la enseñanza de la administración, desde la época de Fayol (1916), se articula alrededor de las llamadas funciones que dividen la empresa en tantas torres de Babel. Las áreas especializadas, producción, finanzas, marketing, recursos humanos, y otras, hablan cada una un lenguaje propio y se concentran solamente en lo suyo. Por esta total desvinculación entre las áreas funcionales ninguna comprende el papel de las demás, y menos el de la empresa como un todo. Y la gente tiende a ignorar, e incluso a menospreciar, aquello que no comprende.

A la ahora de la verdad, las “funciones” de la empresa no existen sino en la cabeza de los profesores. Es una categorización conveniente de la Acción Empresarial para desmenuzarla en pedazos faciales de enseñar. La realidad de los problemas administrativos es global. Por ejemplo, si las ventas bajan, todos se preguntan que tipo de problema es y a quien culpar, en lugar de tratar de resolver el problema. Según la etiqueta (marketing, finanzas, organización, etc.) que le colocan, buscan una solución “comercial”, “financiera”, “organizacional” ... y reducen el problema a una sola dimensión cuando la realidad es multidimensional o global: las ventajas porque el producto fue mal diseñado, el control de calidad es deficiente, los vendedores no tienen incentivos para venderlo, la competencia acaba de introducir otro producto y ofrece un plan de financiamiento al nuestro, etc.

El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia mas grave de la enseñanza seccionada. Capacitan gerentes que lo saben todo en su área de especialización, y no entienden nada del manejo de una empresa. Lamentablemente, el trabajo de la empresa tiende a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por

funciones. En el tope de la pirámide esta el presidente, y mas abajo, el vicepresidente de finanzas, marketing, producción, etc. Son gerentes que piensan y actúan en función de su área. “si yo soy gerente de marketing, no me meto en finanzas, primero porque no me lo permiten y segundo porque no se nada de finanzas”.

Concientes de las fallas de la especialización, las universidades ofrecen, al final de la carrera, un curso de políticas de empresas. En este curso, lo típico es que se analice el caso global de una empresa, con el único problema de lo que se hace es analizar, de nuevo en forma independiente, el problema de marketing de la empresa, el de finanzas, el de los recursos humanos, etc., hasta que se recorre inconexamente todo lo enseñado.

Ahora que usted esta colmado de conocimientos en las áreas de especialización, es el tiempo de que mejore su entendimiento de la Acción Empresarial. Es hora de iniciarse en la Gerencia Integral.

La Gerencia Integral es el arte de reunir 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 acabo la estrategia eficientemente.
- **La cultura:** Para dinamizar la organización y animar a su gente.

La letra griega Σ (sigma), figura 1-1, simboliza mas que las funciones de la empresa: su integración en una acción global, en busca de la mayor competitividad. 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 relatividad de los resultados es algo que se ha perdido de vista en nuestra época, en la cual nos enamoramos

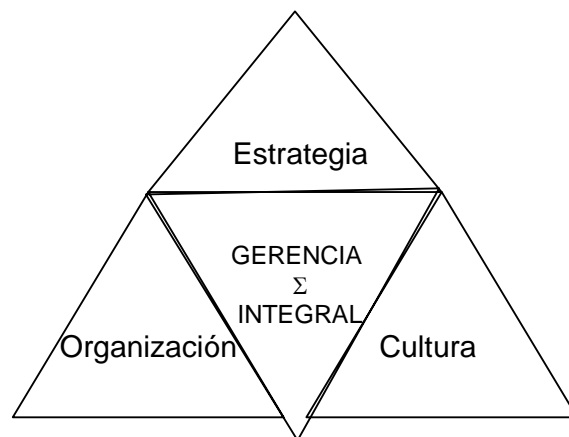


Figura 1-1: La gerencia integral

Fácilmente de los conceptos absolutos como la excelencia y la calidad total. La excelencia y la calidad total son metas absolutas (como el paraíso); no se puede imaginar algo mejor. Pero lo mismo que el paraíso, esas metas pertenecen a otro mundo; mientras tanto, en este mundo, tenemos que preocuparnos por los resultados relativos. El éxito de una empresa no se mide en función de “excelencia” o de “calidad total” sino en comparación con otras empresas, a través de índices como la participación en el mercado, la

rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etc. La Gerencia Integral busca la mayor competitividad, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo.

LA ACCION EMPRESARIAL

La Gerencia Integral es el enfoque más reciente para estudiar la Acción Empresarial, *es decir, para entender a la vez la misión de la empresa y su modus operandi. 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 sistemático. Así, para analizar un evento hay que aislarlo y comprenderlo independientemente de otros eventos simultáneos y tal vez relacionados. Para facilitar el estudio, cada problema se divide en subproblemas. Por ejemplo, cuando a comienzos del siglo surgió el interés de relacionar la producción, los investigadores se lanzaron a estudios de tiempos y movimientos, los cuales claramente representan apenas una parte del campo total de investigación. Pero, por algún lado había que comenzar...

La segunda dimensión trascendente en los estudios de fenómenos empresariales es la categorización o, si se prefiere, la colocación de "etiquetas": marketing, finanzas, contabilidad, personal; estas son algunas de las mayor uso en la de limitación del campo de investigación para un fenómeno empresarial. Un evento con etiqueta de "problema de marketing" será aprehendido según esquemas conceptuales de marketing, mientras que el mismo evento calificado de "problema financiero" será aprehendido de manera distinta. Para ilustrar este punto, basta considerar el siguiente caso: Una empresa de calzado gasta diez millones de pesos para adquirir una máquina que permite fabricar botas de esquiar en plástico, a inyección. Este caso, único en sí, puede ser estudiado con cualquiera de las etiquetas siguientes, según la especialización funcional de quien lo estudie:

- Problema de inversión.
- Problema de diferenciación del producto.
- Problema de segmentación del mercado.
- Problema contable (compra vs. arriendo financiero).
- Problema de personal (máquina automática que reduce los costos de mano de obra).
- Problema de diversificación estratégica.
- Problema de integración de la producción.

Se nota inmediatamente el peligro de ponerles etiquetas a los fenómenos o Acciones Empresariales: el hecho de que se haya comprado y no se haya adquirido por arriendo financiero, visto desde el Angulo contable o impositivo, que se haya hecho una buena inversión.

La tercera dimensión del estudio de los fenómenos empresariales es la sistematización. Esta dimensión tiene como feliz resultado la disminución de algunos inconvenientes inherentes a los enfoques parcelarios o funcionales. En este caso se trata de comprender un fenómeno en una maraña de interacciones con otros fenómenos. Así, en el ejemplo anterior estudiaremos las consecuencias de una diversificación estratégica de la empresa en el sector

de las botas para esquiar, sobre la base de las distintas políticas funcionales (marketing, finanzas, personal, etc.).

Si esto se logra, se habrá dado “una vuelta completa de inspección” alrededor del problema, es decir, se habrá usado un sistema de análisis que pone en evidencia la interacción de varios aspectos del fenómeno según varias dimensiones funcionales.

El procedimiento parcial, funcional y sistémico permite describir la interacción de eventos que ocurre en la vida de una empresa; esta interacción de eventos es lo que se llama el fenómeno empresarial.

El fenómeno empresarial puede ser estudiado externamente, es decir, por un observador ajeno a la empresa, el cual somete sus observaciones a un análisis científico y elabora un modelo explicativo o predicativo a partir de los eventos observados. Por ejemplo, los estudios de dinámica industrial iniciados por Forrester han permitido crear modelos de diversos fenómenos empresariales. Sin embargo, el estudio del fenómeno empresarial no proporciona un conocimiento íntimo de la empresa. El fenómeno es despersonalizado, apto para ser reflejado en un modelo; es la holografía de la empresa, y no su realidad. Por otra parte, para apreciar en términos reales la Acción Empresarial, es decir, los fenómenos empresariales resultantes de una voluntad o de un comportamiento previsible, se debe estudiar la empresa desde un punto de vista no solo externo (y ajeno a la Acción) sino también interno, en la perspectiva de quien está empeñado en la Acción.

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

El conocimiento de los fenómenos precede a la comprensión de la acción. Al proponernos encaminar al lector hacia un mejor entendimiento de la Acción Empresarial, presuponemos que quien lee este libro está familiarizado con los conceptos y las técnicas del análisis tradicional o funcional de los problemas de la empresa.

Acaso sea importante precisar el fin con el cual se busca entender la Acción Empresarial. No se trata de descubrir leyes o aplicaciones para fenómenos naturales, sino más bien de adquirir un saber práctico (conceptos + técnicas + herramientas) que permita prever y controlar mejor la acción de la empresa y de elaborar mejor una estrategia para ella.

De esta manera, el proceso intelectual que ha de seguirse para entender la acción empresarial, se basa en cinco proposiciones. Estas proposiciones, chocantes para un pensamiento cartesiano, delimitan la utilidad del saber que se busca:

Proposición 1: principio de fragmentación del conocimiento

La acción empresarial es incomprendible en su totalidad. Admite un gran número de interpretaciones válidas, o planteamientos.

La acción empresarial admite siempre, por lo menos, tres interpretaciones o planteamientos:

1. el planteamiento estratégico
2. el planteamiento organizacional
3. el planteamiento psicosociológico

en efecto, cualquier acontecimiento en la vida de una empresa, con excepción de los casos atribuibles al azar, se puede interpretar de tres maneras:

1. el acontecimiento es el resultado de una selección consciente en busca de lograr objetivos definidos (interpretación estratégica).
2. el acontecimiento es propio de la organización, "inevitable" en razón de la estructura de la empresa y de su modo de operar (interpretación organizacional).
3. el acontecimiento es el resultado de un juego político, de algún trueque entre los "patronos" y los sindicatos, o bien de una lucha de influencias entre los dirigentes (interpretación psicosociológica).

El interprete de la acción empresarial, según un enfoque estratégico, racionaliza los objetivos de la empresa y el camino que ha de seguirse para lograrlos. La estrategia y el camino que ha de seguirse para lograrlos. El estratega es un calculador. Para él, la empresa no es un conjunto de personas o de estructuras sino mas 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 mas 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 psicosociológico, 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 tienen sus propios objetivos, intereses, afinidades y poderes. Cada uno controla ciertas redes de información. Para entender la acción empresarial, habría que analizar entonces el "juego político" de las personas que elaboran la acción (vease figura 1-2, pagina 10)

Proposición 2: principio de isofinalidad

- a) no hay un planteamiento mejor
 - b)** no todos los planteamientos son igualmente validos.
-

¡ a cada cual su verdad! No hay una interpretación mas justa que otra, sino varias maneras de ver la misma cosa. Según la posición del observador (gerente general, dirigente, asesor, obrero, etc.) y según su formación, algunas interpretaciones se le ocurrirán mas naturalmente que otras. Por lo tanto, el asesor tendrá cierta propensión natural a adoptar el planteamiento estratégico (aquel que valoriza su trabajo), mientras que el sindicalista tendrá la tendencia a

encontrarle a todo una interpretación psicosociológica (aquella que valoriza el poder sindical).

	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANTEAMIENTO ORGANIZACIONAL	PLANTEAMIENTO PSICOSOCIOLOGICO												
PARADIGMA	<p>EMPRESA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>CAJA NEGRA</p> </div> <p>objetivos alternativas consecuencias selección</p>	<p>EMPRESA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="text-align: center;">Dirigentes</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">A</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">B</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">C</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">D</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">E</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">F</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">DIVISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</p> </div> <p>Divisiones (A → F) Objetivos Procedimientos planes</p>	A	B	C	D	E	F	<p>EMPRESA</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">A</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">C</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">E</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">D</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">B</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">D</td> </tr> </table> </div> <p>individuos (A → D) metas, Intereses, posiciones</p> <p>Poderes (r → w) Participación de cabales por los cuales se ejercen los poderes</p>	A	C	E	D	B	D
A	B	C	D	E	F										
A	C														
E	D														
B	D														
LA ACCION EMPRESARIAL ES.....	... el resultado de una estrategia, es decir, de una selección de miras a lograr los objetivos.	... propia de la organización, esta determinada a corto plazo por: -El actual modus operandi de la organización -(procesos, plan de trabajo); y a largo plazo por: -los objetivos organizacionales de la empresa	... e resultado de un juego político, regateos y favores mutuos.												

Fuente: adaptado de G. T Allinson, op. Cit.

FIGURA 1-2: La Acción Empresaria

Los tres planteamientos, las tres interpretaciones y las tres “verdades” coexisten en la Acción Empresarial.

Imaginémonos por un momento que el Sr. Marketix, nuestro dedicado gerente de marketing, nos anuncia que el principal competidor acaba de rebajar el precio de venta del producto X en un 10%; escuchemos algunos comentarios sobre el anuncio:

Sr. Casanova, gerente general: “Ya ve, Marketix, yo se lo había dicho. Están atacando con precio para aumentar su participación en este segmento de mercado en pleno crecimiento”.

Sr. H. Causa, gerente financiero: “Seguramente buscan reducir a toda costa sus inventarios de fin de año; no olviden que toda su organización comercial recibe una bonificación cuando las ventas sobrepasan los pronósticos; apuesto a que se trata de una acción encaminada a asegurar la bonificación de fin de año”.

Sr. L. Espía, alto ejecutivo: “Yo sabía que Martín, su gerente de marketing, quería quebrar los precios; incluso me había contado chismes sobre una rebaja del 20%, pero Pérez, su gerente financiero, se opuso, y tuvieron que llegar a un acuerdo del 10%”.

Los protagonistas de este drama, que no es muy ficticio, tienen todos razón. La pregunta es cuál interpretación adoptara el señor Casanova para formular la estrategia competitiva de su empresa, porque él no es un observador objetivo e imparcial, sino que está empeñado en la Acción Empresarial.

Proposición 3: Principio de comprensión mínima

El administrador aspira a un grado de comprensión mínima de la Acción Empresarial y de la interacción empresa- medio ambiente, que le permita tomar decisiones estratégicas satisfactorias (aunque no necesariamente óptimas).

Tanto el académico como el administrador buscan entender la Acción Empresarial, pero sus perspectivas de estudio difieren radicalmente. El uno quiere entender para poder explicar, el otro quiere entender para actuar. El académico se interesa en tal y tal evento, tal y tal comportamiento en la empresa, tal y tal forma de acción. Observa, generaliza, infiere. 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 él, el tiempo tiene un valor que dilapidaría si buscara un grado de comprensión de la Acción Empresarial más allá del punto mínimo que le permite tomar decisiones juzgadas como aceptables. Esto aclara por qué Richard Boyatzis no encontró ninguna correlación entre los resultados académicos de los estudiantes de administración y su desempeño profesional:

“ninguno de estos estudios muestra que un ejecutivo con más conocimientos conceptuales y factuales tienen un mejor desempeño que aquel que no los tiene en la misma medida”.

Se presume que existe un mínimo de conocimientos teóricos, a partir del cual el ejecutivo es competente, pero no sirve para nada adquirir conocimientos por encima de este umbral. En eso difieren las perspectivas del académico del administrador.

PROPOSICIÓN 4: Principio de contingencia

El conocimiento de la Acción Empresarial es contingente.

Depende de:

- _El momento del estudio.
- _La experiencia de quien la estudia (esquemas de referencia experienciales).
- _Los conocimientos de quien la estudia (esquemas de referencia cognoscitivos).
- _Las motivaciones de quien la estudia (sesgos sistemáticos).
- _Las fuentes de información.
- _La utilización anticipada del conocimiento (naturaleza de la decisión que ha de tomarse).

No hay conocimiento de la Acción Empresarial en sí 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.

Proposición 5: Principio de los niveles de comprensión

La Acción Empresarial puede ser aprehendida a tres niveles:

- A nivel conceptual: Comprensión de los principios que guiaron la acción.
- A nivel técnico: Comprensión de las técnicas derivadas de los principios que permitieron formular la Acción Empresarial.
- A nivel práctico: Comprensión de las herramientas administrativas que fueron utilizadas para realizar la Acción Empresarial.

El estudio de la Acción Empresarial, según su perspectiva de estudio (proposiciones 3 y 4), buscan varias combinaciones de niveles de comprensión. El hombre intelectualmente curioso queda satisfecho con un conocimiento conceptual, mientras que a un conferenciante se le exige más bien un profesionalismo técnico, lo cual supone para él también un conocimiento conceptual, pero, en resumidas cuentas, es el actor empresarial, es decir, el dirigente, a quien se le exige el campo de conocimientos más amplio: saber, saber hacer, y hacer. Esto requiere conceptos + técnicas + herramientas.

El abismo entre la universidad y la industria se resume en una imagen: el campo de estudio del universitario es estrecho y profundo (por lo menos a un solo nivel de comprensión), mientras que el de un administrador es extenso y forzosamente a tres niveles: conceptual, técnico, práctico.

LA ABSOLESCENCIA DEL SABER

Quien estudia la empresa debe resignarse a conocer tan solo la empresa de ayer. La empresa evoluciona, y con ella la Acción Empresarial. En cambio, los conocimientos están sometidos a la inercia del aprendizaje, agravada por la apatía de quienes enseñan.

La inercia del espíritu humano y su resistencia al cambio no se manifiestan, como se podría creer, en las masas ignorantes

_fácilmente convencidas con solo apelar a su imaginación-

sino en los profesionales que viven de la tradición y del monopolio de la enseñanza. Toda innovación es una doble amenaza para las mediocridades académicas: pone en peligro su autoridad de oráculo, y evoca la horrenda posibilidad de ver derrumbarse todo un edificio intelectual laboriosamente construido.

Los conocimientos actuales emanados del estudio de la empresa de ayer, tal vez no permitan administrar la empresa de mañana. A título de ejemplo, se pueden examinar dos “campos de desconocimiento” de la Acción Empresarial que podría tener graves consecuencias para el administrador de mañana: la administración frente a la inflación y la administración frente a la sindicalización política. Estas son dos áreas en las cuales los fragmentarios conocimientos acumulados por los empresarios y los académicos no han sido transmitidos aun a los administradores de mañana en los tres niveles de comprensión: conceptos, técnicas, herramientas.

Sin embargo, no queda duda de que en los últimos veinte años la inflación y la sindicalización política de las empresas se han vuelto dos factores determinantes de la Acción Empresarial.


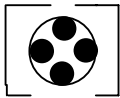
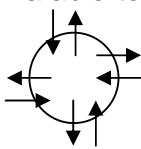
La inflación ataca dos pilares de nuestra concepción actual de la Acción Empresarial: el crecimiento y las utilidades. En efecto: aumenta el costo del capital, y ello hace particularmente difícil la financiación externa del crecimiento; crea utilidades ficticias, y, finalmente, les resta sentido a los estados financieros: los activos fijos y los inventarios se subestiman, los impuestos ya no se pagan sobre resultados reales. Todo el “lenguaje” de la empresa – léase su contabilidad – se pone en duda. Sin embargo, a pesar de esto se sigue enseñando y practicando la contabilidad de ayer, que mañana probablemente será una lengua muerta, separada de lo real.

Además, el físico continúa gravando las falsas utilidades, gravando los activos fijos de la empresa, algunas veces sobre una base real (inversiones) y otras sobre una base histórica (depreciación). Todo sigue su curso ante la aparente indiferencia de los académicos y los empresarios, que valorizan su conocimiento del “lenguaje” de la empresa y, al mismo tiempo, frenan su evolución.

La sindicalización política de la empresa ataca otros dos fundamentos de la concepción actual de la Acción Empresarial: la división del poder entre accionistas, trabajadores, administradores, y la jerarquía de autoridad entre estas tres clases. No obstante, ¡se sigue enseñando que el accionista tiene un comportamiento racional de inversionista en busca de plusvalía y de dividendos; que el administrador está al servicio de los accionistas y les asegura la mejor rentabilidad sobre el capital, y que los trabajadores se enriquecen con el trabajo! Después de seis meses en una empresa nadie cree en las imágenes doradas de las escuelas de administración. Sin embargo, ¿quién se atreve a presentar la administración de empresas como un fenómeno de lucha de clases sociales, como un juego de favores mutuos entre categorías económicas opuestas? No. Se prefiere valorizar el saber obsoleto, fingiendo creer en él, a investigar constantemente nuevas explicaciones y perspectivas que pueden aclarar la Acción evolutiva de la empresa. Esto explica seguramente por que el “estado del arte” en materia de administración, así como en otras áreas científicas, evoluciona lentamente, al ritmo de los teóricos mas que al ritmo de la evolución de la empresa.

La evolución histórica de la perspectiva de los estudios de administración pueden dividirse en tres fases, que se encuentran además en la evolución de otras ciencias. La figura 1-3 (pagina 16) ilustra las tres edades de la ciencia comparando la evolución de estudios antropológicos y administrativos. En ambos casos, uno comienza por estudiar fenómenos parcelados (edad 1), es decir, que tantea el campo de estudio acumulando conocimientos parciales: retrospectivamente, los estudios de tiempos y movimientos parecen tomar un puesto poco importante en el conocimiento actual de la administración. De igual manera, los estudios de Pavlov sobre reflejos representan una pequeña contribución al conocimiento actual del comportamiento humano.

ILUSTRACIONES

PERSPECTIVA	ANTROPOLOGÍA	ADMINISTRACIÓN
EDAD 1: Estudio de fenómenos parcelados 	Morgan investiga un esquema de los orígenes y de la evolución de las civilizaciones (1877)	Taylor hace los primeros estudios de tiempos y movimientos (1903) Fayol formaliza los primeros principios de la racionalización del trabajo (1916)
EDAD 2: Estudio del sistema cerrado 	Radcliffe-Brow 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)
EDAD 3: Estudio del sistema abierto 	Kardier 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) Chandier estudia las relaciones entre estructura y estrategia en la empresa (1962) Porter explora las condiciones que favorecen a los competitivos

Ejemplos de contribuciones representativas de su época:

- Morgan, Ancient Society (sociedad antigua) (1877)
- Radcliffe-Brow, la organización de las tribus australianas (1930)
- Kardier, las fronteras psicológicas de la sociedad (1945)
- Linton, los fundamentos culturales de la personalidad (1945)

Taylor, shop management (1903)
Fayol, administración industrial y general (1916)
Barnard organización y gestión (1948)
Forrester, dinámica industrial (1961)
Chandler, Estrategia y estructura (1962)
Porter, la ventaja competitiva de las naciones (1990)

Figura 1-3: Las tres edades de la ciencia: comparación de la evolución histórica de los estudios antropológicos y administrativos.

Poco a poco, por tanteos sucesivos, el campo de estudio es rodeado, definido, limitado: la antropología trataba de la interpretación de la vida humana en grupo; la ciencia administrativa se ocupaba de la administración de las organizaciones. La edad 2 de la ciencia se caracteriza luego por el estudio de sistemas “cerrados”, es decir, de identidades independientes de sus medios: la antropología social o cultural estudia las formas institucionalizadas del comportamiento humano, y describe, por ejemplo, las relaciones entre diversos miembros de una familia en una sociedad determinada, sin estudiar específicamente las presiones culturales o sociales que influyen sobre las relaciones familiares; de igual manera, el asesor en organizaciones de los años 50 elaboraba un nuevo organigrama como respuesta a un problema empresarial, lo cual supone de su parte el siguiente postulado: una empresa bien organizada no tiene problemas.

Ciertamente, esto no es verdad. La gran mayoría de los problemas actuales de las empresas no pueden reducirse a consideraciones organizacionales. Cada día hay empresas que se hundieron por el peso de factores estratégicos, económicos, sociales, etc.

El conocimiento de la empresa concebida como un “sistema cerrado” es, por lo tanto, insuficiente. Deben entenderse las relaciones entre la empresa y su medio ambiente (edad 3), 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 (figura 1-4, página 18)

A pesar de las apariencias, este capítulo no tiene como fin evocar controversias académicas, sino más bien sensibilizar al lector a la necesidad de una pluralidad de perspectivas en el conocimiento de lo que se ha denominado la Acción Empresarial.

La perspectiva tradicional de la enseñanza y de la práctica de la administración es funcional. Ella permite aprender el “lenguaje” de la empresa, el conocimiento de sus rodajes y de ciertos engranajes que los ligan; sobre la perspectiva funcional debe imponerse una visión global, unificadora, fundada en conceptos.

Hacia 1910	ESTUDIO DE FENÓMENOS PARCELADOS Ejemplo: Estudios de tiempos y movimientos (Taylor)
Hacia 1920	ESTUDIO DE FUNCIONES DE LA EMPRESA Ejemplo: Topología de los fenómenos estudiados (Fayol)
Hacia 1950	ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Ejemplo: Análisis de las relaciones entre estructura y Comportamiento empresarial (Barnad)
Hacia 1960	MODELIZACIÓN DEL FENÓMENO EMPRESARIAL Ejemplo: Dinámica industrial (Forrester)
Hacia 1970	ESTUDIO DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL Planteamiento estratégico: Ejemplo: Estudios de estrategia (Boston Consulting Group, EE. UU.)
Hacia 1980	Planteamiento psicosociológico: Ejemplo: Estudios de sociodinámica (Bossard Institut, Francia), énfasis en la "cultura organizacional"
Hacia 1990	GLOBALIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL: GERENCIA INTEGRAL Enfoque interno: La calidad total (Juran), (Deming) Enfoque externo: La competitividad (Porter)

Figura 1-4: Evolución Histórica de los estudios de la empresa:
De los fenómenos a la ACCIÓN

Integradores, sobre la base de esta perspectiva se escribió el presente libro, que ambiciona comunicar un concepto unificador sobre la Acción Empresarial, presentar las técnicas de análisis y de tomas de decisiones globales, y, finalmente, exponer las herramientas administrativas derivadas de esas técnicas y de dicha concepción de la Acción Empresarial. La meta que procura alcanzar este trabajo es la de suscitar una comprensión de la Acción Empresarial suficiente para hacer de usted un gerente integral, y no la de promover un conocimiento absoluto y académico de lo que constituye la estrategia de la empresa, lo cual sería una tentativa inútil que iría contra el principio de fragmentación del conocimiento.

Referencias

- 1 FAYOL, H., Administration industrielle et generale, Dunod, Paris, 1916
- 2 FORRESTER, J., Dinámica industrial, Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1972.
- 3 ALLISON, G. T., The Essence of Decision, Little, Brown & Co., Boston, 1971
- 4 BOYATZIS, R. E., The competent Manager, Wiley Intercience, EE. UU., 1982
- 5 KOESTLER, A., Los sonámbulos, Editorial Universitaria, Buenos Aires, 1963.
- 6 TAYLOR, F. W., Scientific Management, Harper & Row, EE. UU., 1911.
- 7 BARNARD. The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
- 8 BOSTON CONSULTING GROUP, Perspectives on Corporate Strategy, Boston, 1968.
- 9 FAUVET, J-C, STEFANI, X. La socio-dynamique: un art de gouverner, Les Editions d'organisation, Paris, 1983.
- 10 JURAN, J . M., Quality Control Handbook, McGraw Hill, Nueva York, 1951.
- 11 DEMING, W. E., Out of the Crisis, MIT Press, Cambridge, Mass., 1986
- 12 PORTER, M., Estrategia competitiva, CECSA, México, 1982.

2

El gerente integral

“No es necesario que un príncipe tenga todas las virtudes,
pero es indispensable que parezca que las tiene”
Maquiavelo

Hasta ahora existían dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y los generalistas, que aspiraban a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna nos obliga a buscar, mas allá de la dicotomía 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: el gerente integral.*

¿QUÉ MANEJA EL GERENTE INTEGRAL?

Solo sabemos manejar cinco recursos:

Recursos humanos → Personas

Recursos físicos → Planta, equipos, productos

Recursos financieros → Dinero

Recursos tecnológicos → Tecnologías
Tiempo

*En este capítulo, como en el resto del libro, el masculino es utilizado genéricamente para designar una categoría de personas independientemente del sexo.

En la empresa del siglo xx se repartían las tareas entre varias gerencias mas o menos independientes:

Recursos		Gerencias
Humanos	→	Personal
Físicos	→	Producción, marketing
Financieros	→	Financiera
Tecnológicos	→	Investigación & Desarrollo
Tiempo	→	Planificación

El gerente general actuaba a veces como capitán de equipo, pero a menudo como arbitro entre las gerencias. Hoy en día, esta manera de organizar la Acción Empresarial es totalmente obsoleta. La empresa es un todo; cada acción que se realice en una gerencia afecta a los demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo esta afuera – y se llama LA COMPETENCIA. Además, la tecnología moderna permite, con la ayuda del computador, integrar las gerencias en un solo sistema.

La llamada “visión sistemática” de la empresa es parecida a nuestra concepción del cuerpo humano: cada miembro, cada órgano tiene su función, y si bien es cierto que la enfermedad puede afectar a un órgano en particular, el enfermo no es el órgano sino el paciente. De la misma manera se puede decir que no hay problemas de marketing, de finanzas, etc., sino problemas de empresa.

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es “bilingüe”: conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en la empresa y domina, además, el lenguaje de la Gerencia Integral, lo cual le permite tomar decisiones optimas a nivel de la empresa global. El gerente integral es capaz de actuar como un gerente funcional y pensar como el gerente general. Recordemos que solo los gerentes funcionales que demuestran cualidades de ser gerentes integrales pueden aspirar a subir los escalafones de la pirámide organizacional porque los especialistas que no son sino especialistas se quedan de especialistas en un rincón del organigrama.

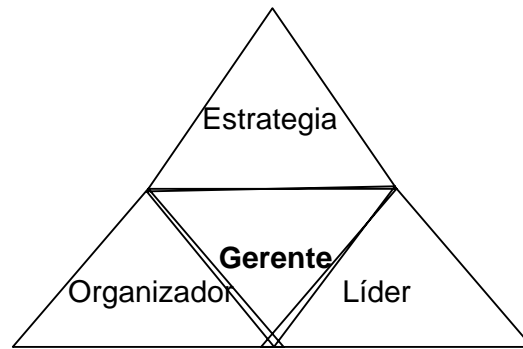


Figura 2-1: El gerente estratega, organizador y líder

El gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia Integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.

“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”.

Boston Consulting Group

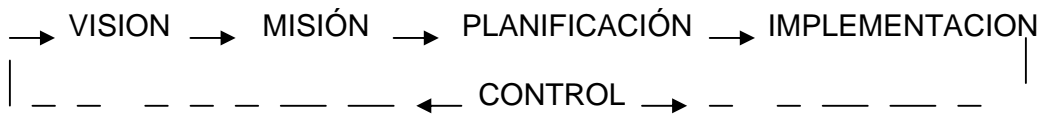
EL GERENTE ESTRATEGA

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 contemplado – 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 la 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. Se pregunta el gerente –estratega: “¿Dónde estamos y a donde vamos así como estamos encaminados?” 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 por que 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 el control de la estrategia.



La implementación no puede ser rígida porque el entorno sigue evolucionando mientras el gerente formula la estrategia. Habrá que adaptarla en el último minuto a la nueva situación creada por la coyuntura económica, la competencia y el desarrollo tecnológico, entre otros factores.

El control tiene dos aspectos: averiguar si la estrategia logró sus metas (eficacia) y si lo hizo de la mejor manera posible, es decir, la más económica (eficiencia).

La enumeración de las tareas del gerente –estratega demuestra que este no puede ser solamente un filósofo, alejado de la Acción Empresarial; tampoco puede lanzarse a la batalla sin haber pensado en un plan. El gerente –estratega es un político; tiene el arte de sacar partido de las circunstancias para cumplir la misión. Es también un empresario; no solo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente sino que busca activamente las oportunidades. Este dinamismo continuo es lo que los anglosajones denominan entrepreneurship. Mientras que la administración trata los problemas, el entrepreneur busca las oportunidades. El oportunismo es tal vez la cualidad principal del gerente –estratega, quien aprovecha las oportunidades para salir adelante hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión. El general Beaufre definió así la esencia de la estrategia:

“Alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas.	←	eficacia
La lucha por la libertad de acción	←	eficiencia
la esencia de la estrategia”.	←	competitividad

El fin de la estrategia es la competitividad, es decir, la libertad relativa de acción. Imaginen una empresa al borde de la quiebra, sin recursos; no se puede mover – como diría el general Beaufre, no tiene libertad de acción. Imaginen ahora una partida de ajedrez: cada contrincante mueve las piezas de manera tal que restrinja la libertad de acción del otro, hasta que no pueda mover más: jaque y mate. Comparen una empresa “fuerte” con otra “débil”: lo que hace que una sea fuerte y la otra débil es la libertad de acción proporcionada por la diferencia de recursos a favor de la fuerte. Por esa razón todas las empresas tratan de forjar ventajas competitivas, para darse la libertad de acción que es la esencia de la estrategia. En un entorno competitivo, todo es relativo; la ventaja de uno se vuelve la desventaja del otro; si una compañía gana participación en el mercado, otra pierde. En una palabra, el fin de la

estrategia es GANAR. El gerente –estratega es un competidor. El gerente integral es un ganador.

EL GERENTE ORGANIZADOR

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

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente – organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

La estructura de una compañía puede dividirse según dos aspectos: la estructura formal o “esquema organizacional” y la informal o “estructura social”. La estructura formal comprende:

- La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.
- El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización
- El sistema de información y de decisión: ¿Quién tiene acceso a que tipo de información? ¿Quién decide sobre que?
- El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.

La estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus comportamientos. Incluye:

- Las relaciones de poder (formal e informal)
- Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- La interacción de sus comportamientos.

La estructura formal existe sobre el papel – procede de un diseño organizacional – mientras que la estructura social traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura.

La estructura es contingente, es decir, depende de la estrategia.

“La estructura sigue a la estrategia”

A. Chandler

Según la estrategia de la firma, varios modelos estructurales predominan (figura 2-2).

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 asegure un mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas

Estrategia de base	expansión de volumen	Expansión geográfica	Integración vertical	diversificación de productos
↓	↓	↓	↓	↓
Estructuras Inducidas	organización centralizadas	organización	organización	red de unidades descentralizadas (networking)

Figura 2-2: Estrategia Y estructura

Variables del esquema organizacional. La gerencia general debe cuidarse del sofisma de composición: la suma del esquema optimo de cada variable no conduce necesariamente a un esquema organizacional optimo: a menudo deberá mantenerse un grado de desorden (organizational slack) y de irracionalidad aparente dentro de la arquitectura del esquema organizacional, de tal modo que se pueda asegurar el buen funcionamiento del conjunto. En resumen, 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 los dos.

La figura 2-3 (pagina 28) muestra la forma en que el esquema organizacional de la empresa actúa como filtro entre la entrada, la estrategia, y la salida, el desempeño.

EL GERENTE LIDER

Determinación de la estrategia, organización del trabajo, administración de personal, implantación de sistemas de motivación, de información, de decisión, de control ... el gerente estratega y organizador esta bastante ocupado. ¿Qué ha olvidado dentro de esa gran cantidad de papeles que se amontonan en su escritorio? Que 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"

ESQUEMA ORGANIZACIONAL

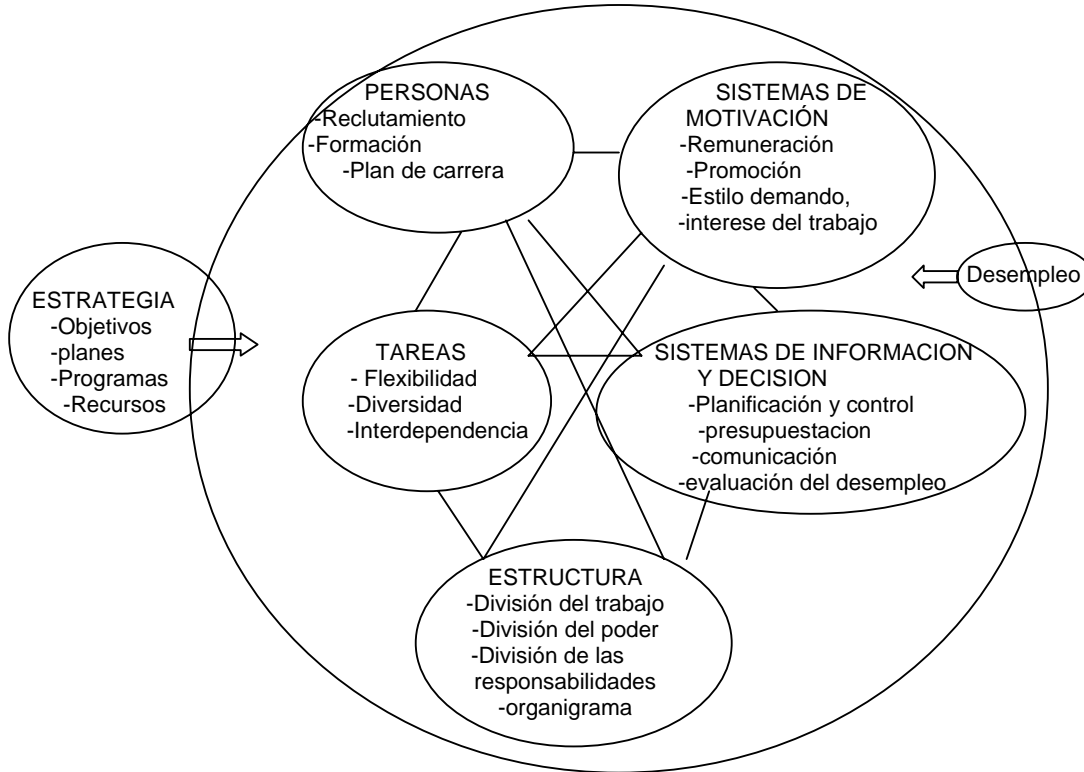


Figura 2-3: Estrategia, esquema organizacional y desempeño

A causa de problemas de comunicación entre la gerencia y sus públicos. 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 de líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos cual es la estrategia de la empresa y por que 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 mas eficaz. Así, el “liderazgo organizacional” es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

- Sensibilidad a las personas: El líder es un jefe. Esto evoca los guerreros de antaño y la visión de un guía con cualidades innatas e indefinibles; se olvida entonces que la cualidad principal del jefe es comprender a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y sus debilidades y la manera de canalizarlas. El líder es un manipulador: utiliza su poder y su influencia, que en el caso del gerente general son legitimados por la autoridad jerárquica.
- Sensibilidad a los objetivos de la organización: El líder tiene una visión clara de las metas de la organización. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Sabe también acomodarse

a las situaciones, es decir, tolerar momentáneamente ciertos comportamientos individuales negativos desde el punto de vista de la organización, si le parece que puede modificarlos con el tiempo o que es mejor tolerarlos que sumir a la organización en una crisis.

La sensibilidad a las personas y la sensibilidad a los objetivos de la organización son las cualidades peor distribuidas entre los gerentes. Fuera de aquellos que son sensibles solo a si mismos y para quienes toda empresa debe ser generadora de autoestima, los demás gerentes tienen diversos grados de las sensibilidades mencionadas, y se sitúan en algún cuadrante de la matriz (figura 2, pagina 30) derivada de aquella de Blake y Mouton.

SENSIBILIDAD DE LAS PERSONAS

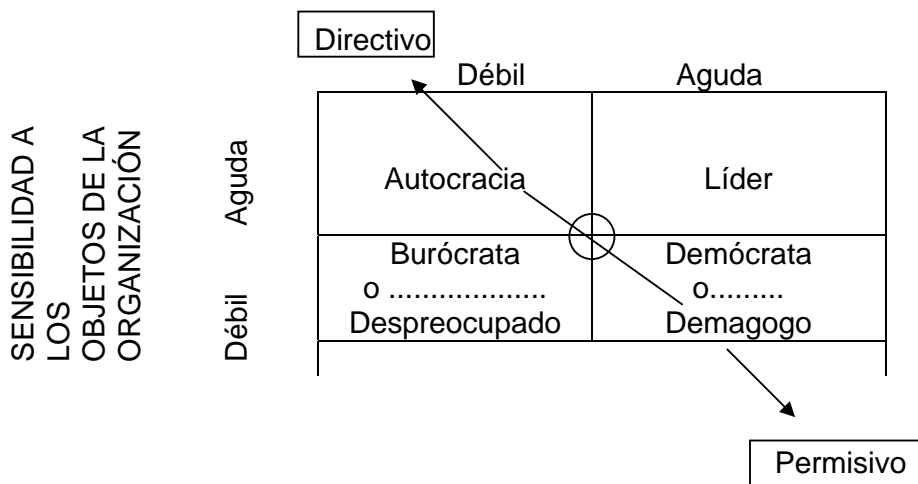


Figura 2-4: Topología de los dirigentes

El esquema presentado en la figura 2-4 ofrece las ventajas de una topología simple, pero tiene el inconveniente de una visión estática y monolítica de lo que es un líder. Ahora bien, la realidad de las empresas nos enseñan que no existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento. Cada líder tiene los mismos gérmenes que el autócrata, el burócrata y el demócrata, pero además tienen un atributo de adaptabilidad del que carecen quienes se encierran en un sistema de pensamiento o de acción. Podría decirse que el líder es una persona abierta que une el sentido de sus responsabilidades organizacionales.

El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. En realidad, hemos distinguido tres aspectos de la personalidad del gerente integral pero, en cierto modo, es una distinción ficticia. 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 entienda la cultura de su empresa no sabría hasta donde puede empujar a la gente ni como hacerlo.

EL GERENTE INTEGRAL

Habiéndole atribuido al gerente integral tantas cualidades, se podría pensar que solo el gerente general de su empresa cumple requisitos tan altos. En realidad, todos los gerentes tiene que ser capaces de pensar como 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. Un ejecutivo de nivel medio puede provechosamente utilizar la perspectiva del gerente integral en su toma de decisiones, en la medida en que las funciones que desempeñan coincidan con las de un gerente general, pero a un nivel jerárquico mas bajo. Esas funciones o papeles del gerente integral se sitúan en tres esferas:

Interpersonal

- Asegurar la representación de la empresa en el exterior.
- Dirigir a los subalternos.
- Asegurar el enlace entre los públicos.

Informacional

- Actuar como vocero.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Controlar la implementación de la estrategia.

Decisional

- Iniciar el cambio en la organización.
- Resolver los problemas cuando se presentan
- Asignar los recursos de la empresa.
- Negociar con los públicos.

Después de presentar las funciones que atañen no solo al gerente sino a cualquier individuo dentro de una perspectiva de gerencia integral, nos damos cuenta de que existe una dimensión clave que las trasciende a todas: la aptitud de comunicar y negociar. En efecto, la concepción monolítica de un poder conservador, esencialmente económico, de la era preindustrial, ha evolucionado hacia un equilibrio de poderes de la empresa y fuera de ella. Clientes, proveedores, sindicatos, accionistas, acreedores, banqueros, empleados – en fin, todos aquellos a quienes hemos dominados los públicos de la empresa – conforman un equilibrio de poderes. El jefe de antaño daba ordenes. El gerente de hoy negocia y convence.

Σ

la planificación estratégica consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia. La reestructuración involucra cambios organizacionales y culturales. EL GERENTE INTEGRAL MANEJA EL CAMBIO (figura 2-5). Eso requiere:

Manejo de recursos humanos	Desarrollar Habilidades Contextuales	Promover creatividad aprendizaje e innovación	Habilidades de administración a distancia	
Saber leer el entorno	MANEJO DEL CAMBIO			Utilizar la tecnología de la información para impulsar el cambio
	Liderazgo y Visión	Gerencia productiva	Manejar la complejidad	

Figura 2-5: Habilidades requeridas para manejar la transición hacia el futuro.

- 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 la negociación.

Estos son los tres requisitos para un GERENTE INTEGRAL.

Referencias

- 1 BOSTON CONSULTING GROUP, Les fonctions du commandement, Perspectives, 1969.
- 2 BEAUFRE, A., Introduction a la strategie, Frederick A. Praeger, Nueva York, 1965.
- 3 CHANDLER, A., Strategy & Struture, MIT Press, Cambridge, 1962.
- 4 BLAKE, R. R., MOUTON, J. S., Les deux dimensions du management, Editions d Organisation, Paris, 1969.
- 5 MINTZBERG, H., Le management: Voyage au center desorganisations, Agence d Arc, Montreal, 1990.