



El desarrollo gerencial, actividad de alta dinámica

Por Rubén D. Puentedura

Con empresas y gerentes precisando más claramente sus requerimientos, e instituciones y empresas de capacitación y enseñanza empeñadas en anticiparlos y satisfacerlos, prevemos una disponibilidad firme de sistemas de desarrollo gerencial y organizacional de avanzada y de comprobada eficacia. Esto continuará enriqueciendo el capital competitivo empresario.



El Ing. Rubén D. Puentedura es Director Ejecutivo de IDEA, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

La situación presente

En nuestro país la demanda de desarrollo y capacitación gerencial se ha acelerado drásticamente en los últimos dos a tres años, tanto a nivel de las empresas como de las personas. A título de ejemplo, estimamos que en el período 1994-1996 el requerimiento de postgrados gerenciales se duplicó en promedio, llegando a cuadruplicarse en el caso de ofertas particularmente bien diseñadas.

Por otra parte, las actividades de capacitación "In-company" para todos los niveles muestran un creci-

miento sostenido en empresas grandes y medianas, mientras que en la empresa pequeña este proceso no se da aún con igual intensidad.

¿Qué factores están determinando este fenómeno?

Desde el punto de vista empresarial, observamos una serie de factores locales:

- La desregulación y apertura de la economía plantean exigentes demandas de competitividad creciente, abriendo al mismo tiempo oportunidades de extensión a nuevos negocios.
- La privatización de vastos segmentos económicos ha requerido un enorme esfuerzo de conversión organizacional, reingeniería de procesos y cambios acordes con el pasaje de "usuario" a "cliente".

La industria de hidrocarburos ofrece excelentes ejemplos de ambos casos, así como la generación, transporte y distribución de energía, las comunicaciones, la provisión de agua y desagües, etcétera.

- La instalación de nuevos emprendimientos involucra enormes actividades de selección de personal y de capacitación estimulando, al mismo tiempo, prácticas acordes en sus proveedores de bienes y servicios. Casos destacados pueden verse, en particular, en la industria automotriz.
- La mayor previsibilidad de la macroeconomía permite la ampliación del horizonte estratégico y por ende, la ejecución de planes de acción ambiciosos para el cambio de cultura empresarial. Ejemplos abundan en la cadena agro-alimentaria, industrias básicas, servicios bancarios, etcétera.

Estos desarrollos se montan, como es sabido, sobre las exigencias y oportunidades de un mercado regional y los desafíos de una economía global con cambios vertiginosos en productividad, innovación, tecnología, creación de nuevas industrias e incorporación de nuevos competidores.

La flexibilidad en el desplazamiento y aplicación de recursos de capital y tecnológicos, la lucha internacional por atraer inversiones que logren una actividad económica creciente y contribuyan a crear empleo, la aplicación de enormes contingentes humanos a la producción de bienes exportables, elevan las apuestas y las penalidades en esta carrera.

Desde el punto de vista de las personas, observamos una creciente percepción de la responsabilidad individual por dedicar recursos - entre los cuales el tiempo de horas libres no es el menor - a su propio y continuo desarrollo profesional. Por supuesto, este fenómeno no está aislado de la tendencia internacional hacia una mayor probabilidad de cambios de empleo en la vida laboral, sumada a la necesidad permanente de actualizar el "stock" de conocimientos y habilidades, amenazado por una acelerada obsolescencia.

Por otra parte, y aun cuando parece obvio, vemos afirmarse el consenso de que la concreción del aprendizaje demanda no solamente la calidad de la propuesta de nuevos conceptos

y aptitudes y la existencia de un contexto estimulante para cambios productivos, sino también la contribución proactiva del participante.

Los próximos pasos

¿Qué podemos prever hacia adelante? Es difícil proyectar tasas específicas de crecimiento, pero indiscutiblemente vamos a seguir observando grandes cambios cualitativos y cuantitativos en la formación y capacitación gerencial.

Los motores del crecimiento cuantitativo son:

- Presión competitiva continua.
- Procesos empresariales de reposicionamiento y reingeniería estancados. Encuestas nacionales y las muestras que realizamos indican -en consonancia con la experiencia mundial- una alta insatisfacción con los resultados obtenidos mediante "prueba y error".
- Sectores nacionales, provinciales, etc., aún por privatizar.
- Actividades de servicios crecientemente competitivas, particularmente en salud.
- Oportunidades en servicios con gran potencial de crecimiento: turismo, esparcimiento, etc., y expansión de exportaciones/ inversiones en otros países.
- Creciente flexibilidad laboral y asignación de mayores responsabilidades a puestos de primera línea, estimulando el rediseño de la función gerencial.
- Y el enorme capítulo de la formación profesional para la pequeña empresa, en el que hasta la fecha sólo ha habido actividades valiosas en pequeña escala, o bien intervenciones y programas parciales, sin resultados concretos.

Pero aun con lo antedicho, los cambios más significativos serán cualitativos:

- Relevancia concreta de la formación gerencial para el mejor giro empresario. Esto, que parece evidente, no lo es tanto cuando se consideran instituciones educativas estricta-

mente académicas, y no solamente en nuestro país. En un informe reciente, la Asamblea Americana de Escuelas Universitarias de Negocios (el más prestigioso organismo de acreditación de Estados Unidos en este campo) definió como problema generalizado de dichas Escuelas su falta de alineación con las necesidades rápidamente cambiantes de las empresas.

- Clara identificación de los procesos de desarrollo gerencial con las metas de la empresa. Ello exige el abandono de "paquetes" tradicionales de capacitación, para pasar hacia diseños de programas "In-company" hechos en estrecha colaboración entre los niveles máximos de gerencias de línea y de recursos humanos de la empresa, con la institución de formación.
- Como corolario del punto anterior, el establecimiento de pautas cuantitativas de impacto de programas de desarrollo gerencial - con todas las dificultades conocidas- en los resultados del negocio. Este es tema de activa investigación en el que cabe esperar progresos concretos.
- Crecimiento del llamado "consulting", donde el proceso de capacitación contiene una actividad importante de diagnóstico y diseño, de "coaching" a la gerencia de la empresa y de seguimiento de resultados y realimentación.
- Formación de agentes de cambio. Los procesos exitosos involucran múltiples líderes distribuidos en una organización, capaces de manejar eficazmente la ambigüedad, la incertidumbre, la diversidad y las discontinuidades de contexto, así como de detectar oportunidades en ellas y de actuar en consecuencia.
- Aptitudes sistémica y de ubicación global. Al cambiar las empresas enfatizando los procesos de negocios por sobre las funciones y al enfrentar la competencia ampliada, sus gerentes deben desarrollar aptitudes ganadoras.
- Validación de conceptos gerenciales

de avanzada para la realidad concreta de las empresas hoy y aquí. La exigencia es, al incorporar nuevas tecnologías y teorías, no hacerlo a ciegas sino verificando concretamente su eficacia para resolver desafíos empresariales. La tentación de una nueva promesa nos puede hacer olvidar las modas pasadas que no rindieron lo que ofrecían.

- Flexibilización en el proceso de formación, apuntando a una combinación eficaz entre la necesaria continuidad en el aprendizaje y las demandas y presiones del trabajo. Las nuevas tecnologías de comunicaciones y de procesamiento de información requieren el desarrollo de modelos de capacitación que, a nivel mundial, están en estado incipiente de definición y testeo.
- Diseño y puesta en práctica de sistemas eficaces de apoyo al desarrollo de pequeñas empresas, con evaluación de mejoras en su gestión.

A estas perspectivas debe sumárseles una gran ampliación de la oferta de capacitación y formación gerencial. Como en otras actividades, un mercado en crecimiento y ávido por contar con las mejores armas para competir promueve la ampliación y diversificación de actividades de oferentes actuales - instituciones empresariales, académicas, consultoras, tanto locales como internacionales - así como la entrada de nuevos "jugadores". Y estas son muy buenas noticias, pues si bien exigirán a las empresas y gerentes una evaluación severa de las propuestas y su beneficio real en cada caso, pondrán más presión aún sobre los oferentes. Demandarán que desarrollemos actividades de alto valor agregado, alineadas a las necesidades de creciente competitividad de sus clientes.

Vale decir que aquí también se manifiestan las virtudes de los mercados abiertos y en libre juego de oferentes y demandantes, que predicamos y defendemos. 