



RETOS DE LA GERENCIA

Los cambios en el entorno y su impacto en los paradigmas que durante décadas han orientado el trabajo de las empresas, también influyen en los enfoques gerenciales que surgieron y predominaron en condiciones que se han modificado sustancialmente.

Entre las tendencias y demandas que se han identificado para la gerencia del siglo XXI, se encuentran las siguientes:

- Transitar de la dimensión y escala a la velocidad y capacidad de reacción.
- De la autoridad formal y el control desde arriba, al otorgamiento de poder y facultades “empowerment”.
- De la rigidez en las organizaciones, a las organizaciones flexibles y virtuales.
- Del control por medio de reglas y jerarquías, al control por medio de visión y valores.
- Del análisis racional y cuantitativo, a la creatividad y la intuición.
- De la necesidad de certeza, a la tolerancia de la ambigüedad.
- De la independencia y autonomía de la empresa, a la interdependencia y alianzas estratégicas.
- Del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo.
- De la ventaja competitiva, a la ventaja cooperativa.



FUNCIONES GERENCIALES

Diferentes especialistas también se refieren a las nuevas tendencias en las llamadas *funciones gerenciales*: planificación, organización, dirección y control.

1- En la función de **Planeación**, las principales tendencias son:

- El tránsito de la planeación “clásica”, al enfoque de la estrategia.
- El análisis del “pasado al futuro” buscando tendencias anteriores se sustituye por el análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia (que hacer si....).
- Del plan y la implementación como procesos separados, a concebirlos como un proceso único, integrando ambos.
- De la tecnología como factor estratégico a los recursos humanos como el más estratégico.
- De la focalización en la empresa, a considerar el entorno como punto de partida de cualquier estrategia.

2- En la función de **Organización**, las tendencias son:

- De las estructuras jerárquicas a las estructuras planas y flexibles.
- De los manuales y normas detallados, como factores reguladores, a la visión, los valores y la cultura, como los factores principales para la integración del trabajo en las organizaciones.
- De la estabilidad como elemento organizador, al cambio y la innovación como factor de adaptación constante a las nuevas situaciones.



3- En la función de **Dirección**, las tendencias se orientan a:

- De la autoridad como factor de disciplina, al liderazgo, como elemento movilizador.
- De dirigir a las personas, a dirigir con las personas.
- De los recursos humanos, como un “objeto” del proceso de dirección, a considerarlo como un “sujeto” clave, participante.
- De la motivación, muchas veces manipuladora, a la creación de un sentido de pertenencia.
- De la delegación, al “empowerment” (facultar, dar poder, desarrollar).

4- En la función de **Control**, las tendencias se deben orientar a:

- De la autoridad, al autocontrol y compromiso.
- De la orientación hacia los procesos (decirle a cada cual “como” debe hacer las cosas), a los resultados (concretar lo “que” debe lograr), resumiendo que el jefe defina “que” y el subordinado genere el “como”.
- Los valores, como instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización.

Finalmente podemos concluir que las actuales tendencias sobre los retos que tienen los gerentes para ser efectivos en las nuevas condiciones del entorno, se caracterizan por: saber operar en un medio poco definido, en constante cambio y movimiento. Es por ello que se debe aprender a gerenciar la incertidumbre y la complejidad. Desarrollar la habilidad para realizar actividades, creando expectativas y motivación entre sus seguidores. Promover la capacidad para crear e integrar equipos dinámicos, generadores de resultados. Lograr una formación integral que permita la interpretación adecuada de los fenómenos y tendencias del entorno y anticiparse a éstas. Tener en cuenta que hoy en día es fundamental desarrollar capacidades de flexibilidad, disposición para el cambio, asumir riesgos y lograr la innovación constante.

* Revista Economía & Mercado, de la Asociación de Egresados de ESAN – AEESAN Edición N° 23