

CONFERENCIA

PERFIL DEL ADMINISTRADOR EN EL SIGLO XXI.

OFRECIDA POR EL SENOR RECTOR DE LA UASD, MATEO AQUINO FEBRILLET, EN EL ACTO DE INAUGURACION DEL CONGRESO DE ADMINISTRACION, CELEBRADO LOS DIAS 19 Y 20 DE ABRIL DE 2012 EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SANTO DOMINGO.

Queridos estudiantes.

Damas y caballeros.

La Administración ha sido definida de distintas maneras por los estudiosos de la ciencia administrativa, pero escogemos para esta disertación una que hemos construido junto a nuestros alumnos en las aulas universitarias: ciencia o disciplina que estudia el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos y lidera el talento humano, a fin de alcanzar su misión con eficiencia y eficacia en el marco de la ética y cumpliendo su responsabilidad social.

La administración como disciplina que se estudia en las universidades es relativamente reciente; sin embargo, la tarea o función de administrar, aún realizada inconscientemente, está asociada al desarrollo mismo de la humanidad, porque se vincula al proceso de cómo el ser humano ha desarrollado sus habilidades para producir e intercambiar bienes a fin de alcanzar la satisfacción de sus necesidades y disfrutar de un mayor bienestar.

El uso de herramientas y energía para la producción y comercialización de los bienes, ha caracterizado la evolución de la administración y con ello, el conocimiento, las habilidades y en suma, el perfil necesario de quien hace las veces de administrador.

En otras palabras, el avance tecnológico viabiliza la transformación de los recursos naturales para el desarrollo

económico en las sociedades. Como ha dicho **MANUEL CASTELLS**, aunque “por sí misma no determina la evolución histórica y el cambio social, la tecnología (o su carencia) plasma la capacidad de las sociedades para transformarse”.

Para apoyarnos en la revisión de la evolución a la que nos referimos, podemos acudir a Alvin Toffler, quien en su libro La Tercera Ola, clasifica la evolución económica del ser humano en etapas que él denomina como OLAS, o estadios de desarrollo.

Toffeer llama “Primera Ola” a un período que sitúa **desde el año 8000 a.c. hasta el siglo 17** cuyo rasgo característico más distintivo es la revolución agrícola; es decir, los seres humanos abandonaron su condición nómada y se volvieron sedentarios cuando aprendieron la caza, la pesca y el cultivo de productos agrícolas.

Otros aspectos característicos de este período fueron el nacimiento del trabajo; el trueque como medio de intercambio de bienes; la familia organizada en genes, tribu o feudo como unidades económicas; la comunicación uno a uno; y la energía muscular como principal y casi única fuente para el trabajo.

Todo el discurrir de la Primera Ola transitó por sistemas económicos como la Comunidad Primitiva, la Esclavitud y el Feudalismo.

Las habilidades requeridas para la producción en este interregno se limitaban al dominio de la fuerza física, o habilidades para el manejo del arco, la flecha, la caballería, las artes militares, la artesanía, la navegación, entre otras.

En la administración de los recursos sobre todo en la esclavitud y el feudalismo, se utilizó el esquema de organización militar lo que aún en nuestros días sigue teniendo influencia significativa.

La Segunda Ola, la ubica Toffler a partir de la mitad del siglo 17 hasta la segunda guerra mundial ocurrida en el Siglo XX. El signo distintivo de este periodo es lo que se conoce como la Revolución Industrial, que significó un conjunto de transformaciones en los órdenes social, económico, tecnológico y cultural que la humanidad jamás había tenido.

La revolución industrial tuvo como elementos impulsores, los nuevos mercados que se generaron con la expansión colonizadora entre los siglos IV y VI así como los movimientos negadores del extenso período de oscurantismo y atraso que

significó la Edad Media. Me refiero al Renacimiento y la Ilustración.

Renacimiento, como sabemos, fue un movimiento cultural originado entre los siglos XV y XVI en el ámbito de las artes, y las ciencias, como resultado del surgimiento de una nueva concepción del hombre y del mundo a través del movimiento humanista.

Algunos autores ubican su génesis en la Reforma Protestante, que implicó una fuerte crítica al cristianismo tradicional de la Edad Media, y que devendría a lo largo de los siglos XVI al XVIII, en guerras religiosas entre católicos y protestantes.

Otro hecho que impulsó el renacimiento fue la aparición de la imprenta, ocurrida entre los años 1460 y 1480, lo que permitió el

inicio de la democratización del conocimiento que antes permanecía bajo la exclusividad de la iglesia católica.

Con el renacimiento se reactivó el interés por el conocimiento científico de la cultura clásica que había sido opacada por siglos de mentalidad dogmática de la edad media donde imperaba el teocentrismo.

El otro movimiento al que he hecho referencia es la Ilustración, también un movimiento cultural que se desarrolló desde fines del siglo XVII hasta el inicio de la Revolución francesa, el cual procuraba “disipar las tinieblas de la humanidad mediante las luces de la razón” y por el cual se conoce el siglo XVII como el “siglo de la razón” y el XVIII como el Siglo de las Luces. En ellos progresaron los conocimientos racionales, las técnicas y la ciencia. En particular, el siglo XVIII es denominado también como

“el Siglo de las Revoluciones”: la de los Estados Unidos, la Revolución francesa y Revolución industrial en Inglaterra.

La ilustración se vincula doctrinalmente con el Renacimiento a través de las corrientes racionalistas y empiristas defendidas e impulsadas por renombrados pensadores como Descartes, Locke, Bacon, Bayle, Galileo, Hobbes, Leibniz, Newton entre otros. Estos pensadores postulaban la construcción de un mundo mejor a través del combate a la ignorancia, la superstición y la tiranía por medio de la razón humana.

Se ha establecido que la Revolución Industrial se desarrolló en tres etapas según las fuentes de energía que se utilizaba en el proceso de desarrollo.

La primera, implicó el uso del carbón y el petróleo y es situada por los economistas desde 1732 hasta 1869.

La segunda etapa inicia en 1869 con la aparición de la electricidad, hasta el fin de la segunda guerra mundial.

La tercera fase, comprende desde el fin de la segunda guerra mundial en 1945 con el uso de la energía atómica hasta la actualidad.

Las transformaciones que en todos los órdenes se producen se pueden identificar en aspectos clave como los siguientes: surgimiento de centros urbanos; las máquinas inician el reemplazamiento del trabajo muscular; surge la producción en serie; la comunicación se hace más eficiente pasando de uno a uno en la primera ola a **uno a varios**, con la imprenta, el ferrocarril, el automóvil, el barco a vapor, el telégrafo, el teléfono,

la aviación, la radio y la televisión; inicia la explotación masiva de los recursos naturales y se intensifica el crecimiento poblacional.

La unidad económica de la primera ola expresada en la familia simbolizada por las genes, las tribus o el feudo, en la Segunda Ola dio paso al taller, la fábrica, hasta llegar a las corporaciones, constituidas como asociaciones de inversores creadas mediante Real Cedula para hacer negocios en un territorio determinado con madera, pieles, oro, esclavos entre otros “bienes” de la época. Fue tan extraordinario el desarrollo que trajo la revolución industrial que se ha estimado en 500,000 las patentes registradas en tan solo treinta años, esto es, entre 1860 y 1890.

El desarrollo de empresas que impulsó la revolución industrial, comenzó a demandar personas capaces de administrar los recursos de dichas empresas, con un perfil definido por Duran-

Pich como “personas de fuerte personalidad, mente analítica y dotes de mando”. Y añade que “No eran hombres de negocio sino asalariados con formación especializada. La mayoría, ingenieros civiles con experiencia en obra pública”.

Eran estas la condiciones exigidas a los administradores y las que exhibían los administradores-dueños como es el caso de la empresa modelo de la Revolución Industrial: la Ford Motor Company, creada en 1903, cuyo propietario y administrador, Henry Ford, ha sido definido como “autoritario y paternalista; se ufanaba en decir que él contrataba capacidad física y no cerebros” porque “los trabajadores no estaban allí para pensar”.

El perfil de los gerentes estaba determinado por el modelo empresarial imperante, esto es, una empresa empeñada en sus aspectos internos: producción en masa, homogénea y en serie;

elegir la productividad y poca competencia en precios. Por tanto, no había grandes preocupaciones por el mercado. De ahí, aquella expresión de Ford: “el pueblo norteamericano puede adquirir el coche del color que quiera, siempre y cuando sea negro”.

Se deriva entonces que las primeras corrientes del pensamiento administrativo se enfocaban en dar solución a los problemas de producción de la empresa. Desde la corriente llamada científica o maquinista encabezada por McCallum, Babbage, Dupin y Taylor; la corriente humanista, de Owen, Lewin, Parker Follet y Mayo; las corrientes psicológicas representadas por Maslow, Herzberg; y la corriente clásica de Fayol. La mayoría de estas corrientes estuvieron lideradas por ingenieros y psicólogos, siempre empeñados, como hemos dicho en los problemas internos de la empresa.

La Tercera Ola se nos presenta en el tránsito de la humanidad al pasar del siglo XX al siglo XXI, proceso que ha sido identificado por Rita Süßmuth como Umbruch, esto es, una “conmoción o cambio drástico”, en el que ella resalta dos características: la “asincronía de los procesos”, esto es, las expectativas cambiantes de la sociedad frente a la falta de respuesta de los estados para satisfacer esas expectativas. La otra característica identificada es la “desproporción” que se manifiesta por un lado, con sectores sociales que se activan y propician el cambio, y por otro, “una gran proporción de inercia, presunción, egoísmo y resistencia al cambio”.

La Tercera Ola trae aparejado un nuevo reto para los gerentes del siglo XXI, como lo describe Lester C. Trurow cuando afirma que la “amplitud y profundidad de los conocimientos requeridos para triunfar en la producción económica obliga a conformar equipos altamente calificados”.

Más que el título de un libro que tiene ya 13 años de publicado, la Tercera Ola es un nuevo estadio del desarrollo de la humanidad en el que se superan los paradigmas que funcionaron en la Revolución Industrial. En esta etapa de la humanidad, se superan los sistemas de producción en cadena o en serie, para dar paso a la producción desconcentrada; la producción en masa se transforma en producción individualizada; la uniformidad y homogeneidad, ceden a la heterogeneidad; la producción estandarizada a la diversificada; la empresa integrada a la desintegrada; del trabajo aislado e individual, pasamos al trabajo por procesos y en equipo; del enfoque local, al enfoque multinacional y global; el interés del gerente se extiende de lo interno a lo externo; la capacidad de negociación pasa del productor al consumidor, o sea, el mercado pasa a ser dominante en las relaciones comerciales; los activos físicos como tierra y capital ceden en importancia a la información y al conocimiento como activos intangibles que pueden ser valorados y registrados; la comunicación uno a varios, cede a la comunicación varios a

varios; el directivo autocrático da paso al líder de equipos; en fin, el entorno estable y cambiante del anterior modelo, cede a un entorno turbulento y fluido, donde lo único estable es el cambio.

En la Tercera Ola es imposible que Ford le ofrezca al mundo “un coche de cualquier color siempre y cuando sea negro”. Hoy, además del color, tiene que ofrecer una multitud de características y convencer al mercado de sus bondades para que el cliente, después de evaluar la gama amplia de opciones que tiene a su disposición, finalmente tome la decisión de compra, haciendo uso de lo que llama Porter la “tercera fuerza competitiva”.

En esta nueva etapa, la gerencia se enfrenta a transitar el cambio de administrar recursos a liderar personas, quedando superado el “hombre maquina” de la segunda Ola por el ser humano informado y creativo, capaz de agregar valor al proceso productivo.

La humanidad presencia lo que la ONU ha denominado como la Sociedad de la Información, a la que dedica el 17 de mayo de cada año para celebrar en todo el mundo el Día Mundial de la Sociedad de la Información, también conocido como Día del Internet, para “contribuir a que se conozcan mejor las posibilidades que pueden brindar la Internet y otras tecnologías de la información y las comunicaciones a las sociedades y economías”. Esta Tercera Ola es pues, una “Revolución del Conocimiento”.

Hoy ya se habla de una Cuarta Ola, que ha iniciado con los avances que se alcanzan en la Biotecnología, en la Nanotecnología, en los ensambladores moleculares y que algunos como el biólogo Julian Huxley denominan como “transhumanismo”; una visión que se fundamenta en las posibilidades de “transformar no sólo a la humanidad sino a los propios seres humanos” por medio de la ciencia y la tecnología para superar sus limitaciones biológicas, físicas y psicológicas y

transitar hacia un futuro en el que podrá alcanzar inteligencia artificial y un mayor bienestar.

El escenario del siglo XXI, demanda un perfil y habilidades de un administrador del siglo XXI. De ninguna manera podemos hablar de una receta que se copie o se siga al pie de la letra. Pero está claro que, aunque las funciones gerenciales continúen siendo las mismas, el administrador de este tiempo no puede seguir desarrollándolas de la misma manera.

Hoy, los gerentes que formemos tienen que estar preparados para planificar con la participación de un equipo; no emanando líneas en forma autocrática desde arriba.

La estructura orgánica tiene que ser flexible, para posibilitar la competencia en un mundo sin fronteras. El administrador de hoy necesita dominar la organización matricial, la organización en

redes, así como la organización celular y virtual, entre otros modelos.

Los nuevos profesionales de la administración deben estar preparados para un mundo en el que las “organizaciones están unidas, no por la geografía, sino por la información” como afirma Kevin Kelly.

La función de dirección debe ser desarrollada en forma distinta. Hoy no se trata de mandar; en este escenario, afirma Warren Bennis que “El mayor reto para los líderes en el siglo XXI será como liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones”, ya que, añade, “tendrán que pasar gran parte de su tiempo alimentando y desarrollando a otros líderes para hacer que la corporación federan funcione”.

Los nuevos gerentes deben ser formados escuchando la sentencia de Kotter cuando afirma que “el problema es que hemos desarrollado cuatro o cinco generaciones de ejecutivos que saben más sobre administración que sobre liderazgo”.

La función del **Control** en las organizaciones se ha convertido en una función delicada. El avance de las tecnologías de la información y la comunicación elevan la eficiencia empresarial, pero ponen en condición de vulnerabilidad datos e informaciones estratégicas. Como respuesta, tenemos que formar nuestros gerentes con elevados valores que le ayuden a desarrollar una cultura de confianza en la organización.

Una formación como afirma Stephen Covey basada en “principios básicos universales que corresponden a todas las relaciones

humanas y organizaciones como la justicia, el juego limpio, la honestidad, la integridad y la confianza”.

En Harvard, por ejemplo, han declarado su intención para formar administradores con mayor énfasis en la ética y el trabajo en equipo.

En el mundo que estamos viviendo y que Warren Bennis denomina como “de máxima aceleración de “destrucción creativa”, la formación de los administradores requiere un rediseño curricular que permita formar administradores líderes, con visión global, capacidad para comunicarse en más de un idioma, con amplio dominio de las tecnologías de información y comunicación y capaz de desarrollar su potencial creativo y espíritu emprendedor, que le ayude a descubrir las oportunidades que a simple vista no se perciben.

Necesitamos rediseñar el currículo para ofrecer una formación integral a nuestros futuros administradores. Seguirá siendo de mucha importancia la formación técnica y analítica, financiera, mercadológica, pero de elevada relevancia el desarrollo del potencial de creatividad, liderazgo y de emprendimiento de nuestros estudiantes y futuros profesionales.

Un aspecto relevancia relativamente baja es la edad de los gerentes. En el antiguo paradigma, era de elevada trascendencia la edad madura de los administradores. Hoy, como afirma Michael Hammer, “la idea de que los altos ejecutivos deban tener una edad avanzada ya no es viable”. La Tercera Ola trae enormes oportunidades para la juventud, eso sí, la juventud estudiosa, dedicada y trabajadora.

Finalizo con un consejo de Kevin Kely aplicable a los administradores: propone que debemos **“explorar por todas partes y encontrar lo mejor que podemos hacer, y no dedicarnos solo a hacer las cosas lo mejor posible”**.

Gracias.

19 de abril de 2012.