

Cultura organizacional y gerencia del futuro

(*) Andrés A. de la Cruz Gamonal
e-mail: d180015@unmsm.edu.pe

A partir de las contribuciones de Peters y Waterman se ha justificado tanto hablar de Cultura Organizacional, como de Estructura Organizacional. Sin embargo los estudios para ampliar la comprensión de la realidad, hasta constituir un paradigma interpretativo, no son nuevos y se han inspirado en las obras de Mayo y Barnard, desde la década de los años 30. La literatura sobre la cultura organizacional responde en parte a la efervescencia generada por la repentina y amenazadora competencia surgida desde el Japón, el Sudeste Asiático y China, lo que hacía insuficientes los paradigmas tradicionales de comprensión de las organizaciones y, al mismo tiempo necesario el poder distinguir mejor, las variables para explicar la diferencia entre la excelencia y la mediocridad, en la gerencia de las empresas modernas.

La Cultura Organizacional responde, como doctrina, a esta necesidad, habiendo tenido, alrededor de los años 80, una popularidad sin precedentes, y aún cuando ha menguado el entusiasmo que generó, se mantienen incólumes su rigor y valor para analizar, comprender y explicar la cultura de todo tipo de organizaciones, cuyo desarrollo organizacional es necesario promover.

Cuando una doctrina, idea o conocimiento se pone de moda surgen por lo menos dos problemas. En primer lugar, bajo el efecto del entusiasmo, se saluda calurosamente el advenimiento de tal evento, pero se corre el riesgo de olvidar las raíces históricas y científicas que, en el caso de la Cultura Organizacional se remontan, sin duda, a decenios de investigaciones llevadas a cabo por investigadores como Yvan Allaire, Mihaela Firsirotu, Harry Abravanel, Brian Hobbs, Robert Poupert, Jean-Jacques Simard, y otros. En segundo lugar, se corre el riesgo de olvidar que las modas pasan rápido, con el peligro de no considerar toda la riqueza de la idea y privarse así de la complejidad y diversidad de lo que hubiera podido enseñarnos.

En el presente escrito, pretendemos lo siguiente:

- ❑ Analizar la naturaleza de la doctrina de la Cultura Organizacional y cuál es la ubicación, dentro de la misma, del gerente, en el umbral del siglo XXI, lo que nos permitirá ampliar la comprensión de la realidad de la organización, así como de un paradigma interpretativo de la misma que nos explique la diferencia entre la excelencia y la mediocridad.
- ❑ Llevar a cabo, un análisis sucinto de la contingencia de la tecnología gerencial, que a través de todo el siglo XX, se ha desarrollado en forma asombrosa, poniendo en relieve, el rol, la función y la responsabilidad del gerente en el siglo XXI.
- ❑ Enfatizar en el sistema cultural (de la Cultura Organizacional) y particularmente en los cambios de valores, al pasar de una situación del pasado, a otra del presente y del futuro. Asimismo, en la necesidad de ponderar en la filosofía y en las creencias del gerente, de su personalidad y conocimiento, de su saber, competencia cultural, valores, necesidades, motivaciones, papeles, supuestos y esperanzas.
- ❑ Analizar lo vivencial del rol del gerente y líder profesional universitario, en nuestro medio y cual es su responsabilidad como propulsor del Desarrollo Organizacional y de la Administración para el Desarrollo.

CULTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde cierta perspectiva, un "hombre culto" es aquel que posee conocimientos y goza de familiaridad con las artes, las humanidades y amplios aspectos de las ciencias, independientemente de su capacidad tecnológica, profesional o vocacional.

Los antropólogos llaman CULTURA, a la totalidad del comportamiento humano y sus productos, que abarcan



no solamente los contenidos de su pensamiento, lenguaje, actividades diversas y sus relaciones con el ambiente vital, sino que constituyen un bagaje intelectual y físico derivado de la capacidad del ser humano de trascender los ámbitos del instinto y del subconsciente colectivo, aprendiendo, enseñando y transmitiendo esos comportamientos a las sucesivas generaciones, mediante el lenguaje, el pensamiento abstracto y la instrumentación adicional.

La CULTURA, por consiguiente, está directamente relacionada con la actividad social del grupo. Esto incluye no solamente la experiencia de cada individuo, comprende además la experiencia y los deseos de todos los integrantes de las dos o tres generaciones que forman el grupo; abarca además lo que la historia y la genética imponen a dicho grupo. Incluye, así mismo el lenguaje, las costumbres, las creencias y supersticiones, el vestido, la poesía, la música y nuestra relación toda con la naturaleza; la cosmovisión en sí, con la expresión de una corriente interminable y constante, anclada a sus propios determinantes.

Dicha actividad no solamente está dada por los acuerdos que entre sí toman los individuos que integran tal grupo. Está encauzada por las leyes y reglamentos que el ambiente cultural impone a los grupos subsidiarios que germinan en el seno del grupo que engloba a todos. Porque el comportamiento de cada individuo está regulado no sólo por las leyes y las pautas señaladas por el proceso educativo que el niño, el adolescente, y el adulto reciben de sus conductores, sino también por las leyes del instinto (un factor que cede poco o ningún terreno a la modificación o distorsión educativa) y por las leyes del subconsciente colectivo que rigen sobre el comportamiento social y que tienen sus raíces en remotas, profundas y ocultas vivencias transmitidas indeleblemente mediante complejos mecanismos genéticos que no pueden ser fácilmente modificados por procesos educativos o por utópicos planteamientos políticos.

Los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares. La tipología de las escuelas del pensamiento, establecida con este respecto se inspira en un artículo, de Keesing célebre por muchas razones. Ella ofrece una estructura útil para la comprensión de los diferentes puntos de vista y permite hacer la vinculación con los conceptos de cultura presentados de manera implícita o explícita en los escritos GO (de gerencia y organizaciones).

La cultura organizacional es para una empresa lo que la personalidad significa para un individuo, por esta razón decimos que al igual que las personas, las empresas pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras. Estas características son las que constituyen la llamada "cultura organizacional". Los investigadores en administración definen la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de una organización, lo que a su vez la diferencia de otras organizaciones.

Primero que todo, hacemos una distinción fundamental entre los teóricos que consideran la cultura como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas. La primera de estas ópticas integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa. El comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural.

Esquema conceptual de la Cultura Organizacional

A continuación consignamos una definición de las nociones tan controvertidas de mitos, ideología y valores, con miras a la orientación simbólica de nuestro concepto de cultura organizacional. Los fragmentos y extractos anteriores se han organizado en la **Figura 1** como un esquema conceptual de cultura organizacional basado, de manera general, en el concepto simbólico de cultura, y extraídos de los escritos GO.

Según este esquema, una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

1. **Un sistema socioestructural** compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.).
2. **Un sistema cultural** que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y eslóganes; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura, etc.).

la elaboración y modificación del sentido de la cultura. Todos los empleados, cualquiera sea su función, tienden a elaborar una imagen coherente de la realidad con el fin de comprender el universo organizacional. El tipo de relación con el sistema cultural (competencia cultural) y el grado de participación en el sistema colectivo de significados, pueden variar de un empleado a otro, según las particularidades y la propia experiencia. No obstante, como todos los empleados construyen sus significados a partir de materias primas culturales proporcionadas por la organización, un grado considerable de compartimiento de significados se desarrolla inevitablemente entre los que permanecen por largo tiempo en un mismo medio social.

Entre el sistema cultural y el sistema socioestructural de la organización, generalmente existe una relación de apoyo compleja, que puede llegar a ser una fuente importante de tensión y presión cuando la organización deba adaptarse rápidamente a circunstancias nuevas, productos de un medio social, político y cultural específico, así como de particularidades históricas de la organización y de una diversidad de contingencias. El sistema cultural y el sistema socioestructural deberían desarrollarse de manera armoniosa y concomitante, el primero para justificar al segundo y el segundo para sostener y reforzar al primero. Sin embargo, esta relación puede perturbarse cuando sobrevengan cambios importantes en el ambiente, repentina o gradualmente y sin que la organización los observe, al menos durante cierto tiempo.

Cuando se observan cambios en estos sistemas, tratamos de adaptarnos a ellos modificando el sistema socioestructural formal. Ahora bien, estos cambios no tienen sentido ni justificación en el sistema cultural. De allí resulta a veces cierta disonancia y una desincronización entre los dos sistemas. Las consecuencias de esa tensión entre los dos sistemas pueden ser más o menos graves, y van desde una pérdida temporal de eficacia hasta el marasmo crónico, la decadencia o la revolución cultural.

De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados.

Concluyendo de esta primera parte, la naturaleza de la

doctrina de la Cultura Organizacional, está incompleta, se halla en libros y escritos GO y de la teoría organizacional, que desde el punto de vista antropológico, han revelado una variedad confusa pero fascinante de nociones y sugerencias referentes a la cultura. Un buen número de obras que tratan sobre las organizaciones, incluso ciertos clásicos, consideran de manera implícita que las organizaciones son sistemas socioculturales con un componente cultural que se supone isomorfo y coherente con su componente social o estructural.

Hemos presentado un esquema que destaca la cultura organizacional como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales.

TECNOLOGÍA EMPRESARIAL Y PREDICCIÓN DEL FUTURO

La Tecnología Empresarial comprende la Tecnología Gerencial (TG) que versa acerca de la Teoría General de Administración (TGA), como una disciplina eminentemente orientadora del comportamiento profesional en gerencia; que en vez de enseñar a ejecutar o hacer (el cómo), procura enseñar qué debe hacerse en determinadas circunstancias o ambientes (el por qué). La TGA no busca formar profesionales más prácticos que salgan rápidamente de la Universidad y estén listos para emprender algunas tareas técnicas. Por lo contrario, la TGA trata de enseñar a pensar, al futuro profesional o a capacitarse y perfeccionarse al ya formado.

Este proceso se realiza mediante el razonamiento con base en un conjunto de conceptos e ideas que le sirvan como herramientas de trabajo. Además lo que diferencia al gerente, de un simple ejecutor de tareas es el hecho de que mientras éste sabe hacer y ejecutar cosas que aprendió mecánicamente (como diseñar organigramas o flujogramas, elaborar presupuestos, operar registros, etc.), de manera concreta e inmediatista, el primero sabe analizar y resolver situaciones variadas y complejas, pues aprendió a pensar, a razonar, a evaluar y a ponderar en términos abstractos, estratégicos, conceptuales y teóricos; mientras el segundo es un mero agente de ejecución que cumple órdenes superiores, el primero es un agente de cambios y de innovación puesto que

adquirió habilidades de percibir y diagnosticar situaciones que el segundo ni siquiera puede imaginar que existen. Cuanto mayores sean el cambio y la inestabilidad, mayor será la necesidad de poseer habilidades conceptuales que faciliten la innovación en las organizaciones.

Para que el gerente tenga posibilidades de éxito en cualquier organización independientemente del nivel jerárquico o del área de su desempeño profesional además del conocimiento necesita ciertas habilidades personales de diagnóstico y de evaluación situacional que lo ayuden a discernir qué hacer frente a situaciones diferentes e imprevistas. Vale la pena recordar la frase de Kurt Lewin : "nada es más práctico que una buena teoría". Y en cuanto a teoría, la TGA es supremamente útil puesto que da al gerente el arma más poderosa: la habilidad conceptual.

Por esta razón no se puede mostrar ninguna preferencia acerca de las diversas teorías de la administración, ya que cada una tiene su lugar y su

aplicación, sus ventajas y desventajas. Todas, desde las más antiguas hasta las mas recientes, son aplicables en las organizaciones actuales y en las del futuro.

Con este respecto, nuestra disquisición no va a versar acerca de lo extenso de la TG o de la TGA, sino tan solo de algunos de aquellos aspectos que están innovando la Cultura Organizacional y están transformando todo cuanto clásicamente se ha venido desarrollando, a la luz de los avances científicos y tecnológicos que es indispensable tomar en cuenta.

A partir de un esquema como el de Idalberto Chiavenato (Cuadro No. 1) o como el de cualquier otro tratadista moderno, exponemos nuestro punto de vista acerca de la Tecnología, y planteamos que ésta, es "Software", es decir Tecnología Gerencial y "Hardware", es decir el soporte tecnológico para que la acción pueda llevarse a cabo.

Cuadro No. 1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS : SUS ÉNFASIS Y PRINCIPALES ENFOQUES

Énfasis	Teorías Administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría Clásica Teoría neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal, Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista. Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto
	Teoría contingencial	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría contingencial	Administración de la tecnología. (imperativo tecnológico).

Estado Actual de la TGA y de la TG.

Según Idalberto Chiavenato, hay que examinar los avances graduales de la TGA, buscando demostrar su efecto acumulativo, con el fin de comprender las distintas teorías, así como sus contribuciones y enfoques. Todas las teorías administrativas presentadas son válidas, en realidad, cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más relevantes de su época. En este sentido, todas ellas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas.

En cierto modo, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales. El administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición las alternativas interesantes para cada situación. La moderna industria automovilística utiliza en sus líneas de montaje los principios de la administración científica y en su estructura organizacional, los principios de la teoría clásica y de la neoclásica. La organización empresarial como un todo puede explicarse mediante la teoría de la burocracia. Sus supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, los gerentes se preocupan por la teoría del comportamiento organizacional, y los directivos del área de recursos humanos, por la teoría del desarrollo organizacional.

Las relaciones de este tipo de empresas con la comunidad se estudian con la lente de la teoría estructuralista, de la neoestructuralista y de la teoría contingencial, y su interrelación con la tecnología es explicada por esta última teoría. El estado actual de la TGA, es bastante complejo; se caracteriza por una variedad enorme de enfoques con respecto a su objeto de estudio e implica un amplio espectro de variables que deben tomarse en consideración.

Hoy en día, la TGA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales; cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de dicha teoría. Las cinco variables básicas - *tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente* - constituyen los componentes esenciales en el estudio de la administración de empresas. El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es influenciado a su vez, por los demás componentes.

Debido a la creciente importancia de la administración y a los nuevos y complejos desafíos con que ella se enfrenta, autores e investigadores se han concentrado en

algunos aspectos o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que interviene -cada una con su naturaleza, su impacto, su duración, su importancia, etc.- en la estructura y el comportamiento de las organizaciones, dificultando enormemente una visión total de ellas. A medida que la administración se enfrenta con nuevos desafíos y situaciones, las doctrinas y las teorías administrativas necesitan adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que continúen siendo útiles y aplicables, hecho que explica, en parte, los avances graduales de la TGA en este siglo.

Para la teoría clásica, pionera en la historia de la administración, el campo de estudio eran en principio los métodos y el proceso de trabajo de cada obrero. Después de algunas décadas, ese campo fue elevándose gradualmente en nivel y en amplitud organizacional hasta llegar, con la teoría contingencial, a lo que pertenece más a la esfera externa que interna de la organización: su contexto ambiental. La teoría administrativa se ha venido ampliando con gran rapidez, lo cual dificulta que los estudiosos de administración pueda familiarizarse, así sea de modo superficial, con cualquier muestra representativa de la literatura existente sobre esta área.

El objeto de estudio de la administración fue siempre la acción organizacional, entendida inicialmente como un conjunto de órganos y funciones; posteriormente se desdobló en una compleja gama de variables hasta llegar a la concepción de sistema. Las teorías administrativas más recientes tienen por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo. Obviamente, el objeto de estudio de la administración se amplió sustancialmente, al mismo tiempo que surgía una cantidad significativa de variables cuya comprensión era importante.

La Administración en la Sociedad Moderna.

A pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización, cada empresa requieren toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivos previamente determinados, consecución y ubicación de recursos varios, etc

Toda organización o empresa requiere que diferentes administradores realicen numerosas actividades dirigidas hacia áreas o problemas específicos. El profesional, sea ingeniero, economista, contador, médico, etc., necesita conocer profundamente su especialidad. Pero, cuando es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, a partir de ese momento debe ser administrador, debe entonces dedicarse a una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad no le enseñó en ningún momento.

Cada empresa necesita no sólo un administrador sino un equipo de administradores en los diferentes niveles, áreas y funciones para sacar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos orientados a alcanzar los objetivos de la empresa. Esto lleva a que muchos profesionales de nivel superior vuelvan más tarde a las aulas universitarias a tomar cursos de administración. Como el administrador no es el ejecutor, sino el responsable del trabajo de otros, no puede darse el lujo de cometer errores o de arriesgarse recurriendo a estrategias de ensayo y error, lo cual implicaría conducir a sus subordinados por el camino menos indicado.

El administrador es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que jerárquicamente están en posiciones iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, en tanto es el responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientación; tiene que tratar con eventos internos (es decir, que se dan dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la empresa); necesita ver más lejos que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos sus estamentos.

No es que el administrador sea un héroe al cual queramos exaltar, más bien, es un agente de cambio y de transformación de las empresas, las conduce por nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías; es un agente educador, en el sentido de que con su dirección y orientación modifica los comportamientos y actitudes de las personas; es un agente cultural en la medida en que, con

su estilo de administración y orientación modifica los comportamientos y actitudes de las personas y modifica la cultura organizacional existente en las empresas. Pero, más que eso, el administrador deja marcas profundas en la vida de las personas, a medida que trata con ellas y con sus destinos en las empresas, y al tiempo que su actuación en la empresa influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas.

Perspectivas del Futuro de la Administración.

Warren Bennis predijo que en los próximos 25 a 50 años el mundo vería el fin de la organización burocrática de hoy y el surgimiento de sistemas nuevos más adecuados a las demandas de la posindustrialización. Tal predicción se basa en el principio evolutivo según el cual, cada época desarrolla un tipo de organización apropiado a sus características. Bennis, al destacar que las debilidades de la organización burocrática son los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, se refiere a que en las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues se verá afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones cargados de ambigüedad y de incertidumbre.

El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los anteriores, y su atención será disputada por eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales le suministrarán información contradictoria, complicando su diagnóstico y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar, tales como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta administración, de los subordinados, de los accionistas, etc.

Sin embargo, todas esas exigencias, desafíos y expectativas sufren profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para seguirlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Con la inclusión de nuevas variables a medida que el proceso se desarrolla, esos cambios tienden a aumentar y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea.

Basil y Cook se refieren a la necesidad de establecer funciones administrativas volátiles y transitorias para que el administrador pueda enfrentar esa turbulencia; a pesar de que todos los individuos vuelven rutinario gran parte de su comportamiento para simplificar el proceso de la

vida diaria, existen numerosos cambios en el medio ambiente que quedan fuera de los límites normales del comportamiento condicionado. El futuro parece complicar esa realidad; sin duda, innumerables factores causarán profundos impactos sobre las empresas. En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

1. **Crecimiento de las organizaciones:** las organizaciones con éxito tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, bien sea en términos de tamaño y recursos, de la expansión de sus mercados o del volumen de sus operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional.

Dado que el mundo externo se caracteriza por cambios rápidos e inesperados, la organización del futuro deberá tener una estructura y un comportamiento capaces de adaptarse a los mismos y de esta manera seguir con éxito los que se presentan en el mundo. En estas circunstancias, los administradores "generalistas", dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán perspectivas más prometedoras que los administradores "especialistas", concentrados en pocas habilidades gerenciales;

2. **Competencia más agresiva:** A la par que aumentan los mercados y que los negocios, crecen también los riesgos en la actividad organizacional. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el que tenga mayor demanda. La fabricación de tal producto o la prestación de tal servicio implicará mayores inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de viejos departamentos y divisiones y creación de nuevos, búsqueda incesante de nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobrevivir y crecer;
3. **Sofisticación de la tecnología:** Con el progreso de las comunicaciones, del computador y del transporte en jet, las organizaciones y las empresas han internacionalizado sus operaciones y actividades. La tecnología proporcionará una eficiencia y una precisión mayores, así como la liberación de actividad humana que se podrá orientar hacia tareas más complicadas que exijan planeación y creatividad.
4. **Tasas elevadas de inflación:** los costos de energía, de materias primas, de mano de obra, del dinero, se elevan continuamente. La inflación exigirá, cada vez mayor eficiencia de la administración de las

organizaciones y empresas, para que éstas puedan obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos de operación. La inflación impondrá de modo inevitable nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones con ánimo de lucro: éstas deberán luchar por las utilidades y la supervivencia a través de la búsqueda de mayor productividad.

5. **Internacionalización de los negocios:** El esfuerzo para exportar y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros son un fenómeno reciente, ocurrido después de las dos guerras mundiales. Estas dos manifestaciones influirán en las organizaciones del futuro y su administración.
6. **Protagonismo mayor de las organizaciones:** A medida que crecen, las organizaciones se vuelven más competitivas, más sofisticadas tecnológicamente, más internacionales y, con esto, aumenta su influencia ambiental. Entre otros términos, paulatinamente las organizaciones llaman más la atención del ambiente y del público, pasando a ser más notorias ante la opinión pública. El protagonismo de la organización y su capacidad de llamar la atención de las demás puede ocurrir de manera positiva o de manera negativa.

Todos estos desafíos traerán necesariamente una consecuencia para la administración de las organizaciones y las empresas: la administración de la incertidumbre. Los cambios rápidos y bruscos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones y empresas, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, el protagonismo y el peso de la opinión pública harán que las organizaciones del futuro y de esta década deban tener en cuenta, no sólo la previsión, la continuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad empresarial. Nuevas formas y modelos de organización serán necesarios, y será imprescindible una nueva mentalidad en los administradores.

CAMBIOS EN LA FILOSOFIA GERENCIAL

Según Alfred Sloan, el desarrollo organizacional se hace indispensable en nuestras instituciones contemporáneas y del futuro, por la lucha que tienen que llevar a cabo para sobrevivir en las condiciones del medio que corresponden a un cambio crónico en las instituciones sociales de todas las organizaciones

humanas: industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc.

Por lo menos se plantea el cambio de las organizaciones caracterizadas por su temperamento burocrático en los siguientes aspectos:

1. Cambio Rápido e Inesperado

La burocracia fue eficaz para tratar lo que era rutinario y previsible en los asuntos humanos, pero basta citar los cambios vertiginosos en diversos campos de la actividad humana para evidenciar su inviabilidad de hoy día. En lo particular, el desarrollo de las Ciencias Administrativas, y de la Administración como Ciencia, está transformando la gestión de las empresas en nuestro país, y en el mundo entero, de un modo rápido e inusitado, en todas las áreas funcionales y con diversas perspectivas conceptuales. La tecnología puesta al servicio de la administración de empresas y de todo tipo de instituciones públicas y privadas caracteriza de un modo diferente los procesos de gestión.

Los cambios en las grandes variables del medio, son ahora en extremo dramáticos. La Economía, la Sociedad, la Política, la Cultura en general, se alteran con dimensiones insospechadas, determinando nuevas y desconocidas condiciones para la vida de la empresa.

2. Aumento de Tamaño

En teoría puede no haber límite al tamaño de una pirámide burocrática. En la práctica se introduce casi siempre el elemento de la complejidad cuando tal pirámide alcanza gran tamaño. La empresa contemporánea, en los grandes centros de poder industrial se ha burocratizado continuamente y de un proceso de grandes economías de escala ha pasado a otro de deseconomías de escala. Esto ha obligado continuamente a incrementar su capacidad instalada de planta y a buscar nuevos mercados, constituyéndose así las grandes corporaciones con presencia en casi todos los países del mundo.

A nivel nacional, el sector público ha experimentado una gran reducción mediante la privatización y la racionalización de personal, pero no deja de ser la más importante de las organizaciones sociales de nuestro medio y de todos los Estados del Mundo.

3. Complejidad de la Tecnología Moderna

Las actividades actuales requieren personas con

capacidades muy diversas y con alto grado de generalismo. Lo cual parece un contrasentido desde el punto de vista burocrático que propicia la alta especialización.

Se hace crítico entonces el tradicional dilema de generalismo, versus especialidad. Por generalismo se entiende amplio dominio de todos los sectores fundamentales concernientes a una disciplina gremial determinada. En el campo de las Ciencias Sociales se hace más exigible el generalismo, y particular y especialmente en el de la Administración y las Ciencias Administrativas.

El presente y el futuro de las empresas, más que dominio específico de las materias, requiere de amplio criterio y capacidades diversas para enfrentar con éxito la disimilitud de problemas que cada día tiene que enfrentar la empresa.

4. Cambio en el Comportamiento de los gerentes.

De la trascendencia de los aspectos antes aludidos, tal vez lo más importante de todo tenga que ver con el cambio en la filosofía de los gerentes, lo que en definitiva orienta su comportamiento.

Podemos ver el cambio en cuestión en los siguientes rasgos de la cultura organizativa que se va desarrollando en base al ímpetu del cambio medioambiental que obliga a las organizaciones modernas:

Un nuevo concepto del hombre: basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómatas. **Un nuevo concepto de la autoridad** basado en la colaboración y la razón que reemplaza a un modelo de autoridad basado en la coerción y la amenaza. **Un nuevo concepto de los valores organizacionales,** basado en ideales humanístico-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizada y mecanicista. **Un nuevo concepto del poder,** basado en la interrelación de los factores de la producción que surte efectos para adentro y para afuera de la empresa, hallando eco en la sociedad y en el conjunto de la economía que reemplaza a una supuestamente esperada perennización de los estatus vigentes.

Sin embargo de la trascendencia de los diversos aspectos antes aludidos, tal vez lo más importante de todo tenga que ver con el cambio en la filosofía de los gerentes, lo que en definitiva orienta su comportamiento.

Es difícil la evaluación de este cambio, porque no se cuantifica de alguna manera y porque las expectativas están más abocadas a observar y a asimilar el cambio en la técnica y en la tecnología "hardware", en vez de asimilar e impulsar el cambio más sustantivo en el modo de pensar y de actuar de los gerentes, que en fin de cuentas determina la naturaleza de la cultura organizativa.

Lippit: Una fórmula para la Gerencia Posindustrial

A Gordon Leppit le embargaba el estudio de los efectos que la llamada Sociedad Posindustrial tendrá en la teoría y en la práctica de los valores tradicionales de la Administración. Y predice mudanzas muy considerables:

Sociedad Industrial

Sociedad Posindustrial

1.Espíritu de emulación y competencia.

1.Relaciones Cooperativas.

Para las organizaciones clásicas, la emulación y la competencia son factor de progreso y mayor eficiencia. Sin embargo, al ponderarse a la organización como un todo, en la que prima el espíritu de colaboración y del sentido de grupo, tal concepto ha cambiado. Lo que la competencia ha hecho es abrir la brecha entre los "más eficientes" con los "menos eficientes"; o entre "los buenos", con "los malos". Tal perspectiva no podía sino agravar el conflicto existente dentro de la organización y alimentar mayores conflictos, situación del todo inconveniente para el desarrollo de la empresa como grupo humano, donde lo que destaca como más importante es el potencial de realización que hace más eficiente el resultado, a través del grupo. Modelos de organización como la japonesa y otros modelos, han demostrado que lo más importante es la cohesión derivada de la relación cooperativa entre los miembros de la organización.

2.Supresión de Conflictos

2.Tolerancia de Conflictos.

El conflicto es un fenómeno inmanente a la organización y a la naturaleza humana, tal como lo son las comunicaciones, ya que en buena manera, el conflicto es una cierta forma de comunicación. En tal sentido resulta imposible suprimirlo, lo que se desprende del análisis de la teoría del conflicto. Entre comunicaciones exitosas y conflicto se resuelven los problemas de organización, por lo que no se puede suprimir el conflicto, sino tan solo administrarlo y asumir una política de tolerancia, evitando, mediante su control, que desborde la organización y la vaya a destruir.

3.Lealtad en la Organización.

3.Lealtad Hacia Sí Mismo y a los Iguales.

Las formas clásicas de lealtad han invocado inclusive una lealtad reverencial hacia la organización. En la práctica tal planteamiento ha cambiado drásticamente por la naturaleza del hombre y por su afán de aglutinarse alrededor de lo que es su grupo de interés inmediato. La verdadera lealtad, vista a través de un criterio de sinceramiento, es que uno sea leal en principio hacia sí mismo. Sin embargo la lealtad hacia sí, debe entenderse como verdaderamente válida, si es que hay la preexistencia de una escala de valores que lo soporte y le dé consistencia. "Los iguales" de este planteamiento tienen que ver con el grupo familiar, en primer lugar, y luego con el grupo gremial y laboral, hacia los que con verdadera consistencia se orienta, la lealtad, en la práctica.

4.Etica Laboral Cristiana.

4.Importancia de las Actividades en tiempo libre.

El planteamiento clásico de algunas sociedades europeas y norteamericanas, no ha cambiado, pero cada vez existe un mayor albedrío para decidir por parte de los miembros de una organización acerca de una auténtica libertad, inclusive para abordar aspectos de naturaleza religiosa.

5.Concentración del Poder.

5.Dispersión del Poder.

La concentración del poder es inconveniente, no por cuestiones vinculadas a la limitación de la única o de las muy pocas autoridades que pudieran dirigir una organización, sino por cuestiones de la ética y porque ha trascendido y se proyecta con mayor nitidez el concepto del ejercicio de un poder compartido, ya que tiene que ver con la plenitud de las libertades individuales y grupales de bastos sectores de cada organización. Esto es así en todas las organizaciones, sea que se trate de micro empresas o de grandes corporaciones.

6.Exigencias Jerárquicas.

Hoy en día las desmesuradas exigencias jerárquicas son parte característica de las organizaciones esclerosadas y obsoletas, por diversas razones extrañas al funcionamiento de una organización eficiente, que tienen que ver con el poder y la detentación del poder. Es evidente observar que el poder tiene ahora que ver con cuestiones tales como la Administración Participativa y con la Administración por Objetivos, que hace que el grupo humano se halle más involucrado con el quehacer institucional a fin de lograr los objetivos de un modo más eficiente y eficaz.

7.Respuesta a la Crisis.

La respuesta a la crisis, una vez que ésta se ha producido, sólo refleja imprevisión y por lo tanto falta de sentido estratégico de la planificación, o sencillamente absoluto desconocimiento de ello, resultando la acción en improductiva e insensata. El sentido de la Planificación Estratégica contrasta con ello, y requiere acción previsora para prever las desviaciones y desajustes que hagan improductiva la labor y la producción del grupo social.

8.Acción por Coerción.

Los nuevos conceptos del Desarrollo Organizacional, acerca de la autoridad están basados en la colaboración y la razón que reemplazan a un modelo de autoridad basado en la coerción y la amenaza, y de otro lado, en un nuevo concepto del poder, basado en la interrelación de los factores de la producción que surte efectos para adentro y para afuera de la

empresa, hallando eco en la sociedad y en el conjunto de la economía que reemplaza a una supuestamente esperada perennización de los estatus vigentes.

9.Formas Mecánicas de Organización.

Hay un cambio cualitativo muy significativo en las formas de organización, al pasar de formas simplemente mecánicas, burocráticas y esclerosadas, a nuevas formas, de naturaleza orgánica, que marcan la diferencia señalando la importancia de la interrelación entre los diversos elementos de un sistema empresarial en el cual destaca la ponderación del factor humano, en las formas y en la esencia en que lo destacan el Desarrollo Organizacional.

Sistemas Mecánicos de Organización

Solo importancia a lo individual.

Relaciones de Autoridad-Obediencia.

Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.

Estricta división del trabajo y supervisión jerarquizada.

Centralización de la toma de decisiones.

Solución de conflictos por medio de la represión, el arbitramento o la lucha, o las dos cosas a la vez.

6.Exigencias de la Tarea.**7.Anticipación a la Crisis.****8.Acción Concertada.****9.Formas Orgánicas de Organización.****Sistemas Orgánicos de Organización**

Importancia a las relaciones dentro del grupo y de éste con otros grupos.

Relaciones de confianza mutua.

Interdependencia y responsabilidad compartida.

Pertenencia a muchos grupos y las consiguientes responsabilidades.

Responsabilidad y control ampliamente compartidos.

Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD GERENCIAL EN EL PERU

El Paradigma del Cambio

Al comenzar el siglo XXI se impone el cambio en todo orden de aspectos vinculados con el rol del Gerente, prioritariamente en cuestiones referidas con el cambio en su filosofía y comportamiento, en la TG, y en el cambio de la tecnología de soporte.

El cambio es pues, en este sentido, una respuesta de la organización, a los requerimientos del medio. Si no hay cambio se producen los trastornos derivados del autoritarismo, la prepotencia, el sectarismo, la intolerancia, el avasallamiento y las actitudes y posiciones arrogantes.

Los avances de la TG, por otra parte, son significativos, especialmente en los últimos años en los que se han desarrollado nuevos enfoques y tecnologías en todas las áreas contingenciales del quehacer gerencial, acerca de las funciones fundamentales de las empresas modernas en el ambiente del presente y del futuro que requiere los planteamientos vinculados con la innovación y la eficiencia, parámetros impuestos por la modernidad, que se exige sean cumplidos en una empresa que debe crecer o morir en base de los mismos parámetros.

Evocando los postulados de Alvin Tofler, acerca de "La Tercera Ola", es necesario reflexionar que en el Perú, así como en otros muchos países del mundo, se da el fenómeno que "las tres olas", coexisten simultáneamente, no solo en diversas regiones de la vastedad de nuestro territorio, si no con frecuencia se observa que tal fenómeno también existe en este marasmo de Lima Metropolitana acerca de la cual alguien dijo que era una "Confederación Tribal".

Se puede observar el primitivismo de centros poblados menores en el interior de la selva o de la sierra, así como, una relativa opulencia, con avanzada tecnología adosada, en cuya diversidad, con frecuencia patética, es necesario "entrar" mediante tecnología gerencial de diverso grado de modernidad. En el municipio distrital de un modesto paraje, con ausencia incluso de los más indispensables medios de comunicación y de salubridad, no se podría pretender la modernización institucional mediante sofisticados artefactos computacionales y tecnología de avanzada, tal cual si nos ubicáramos en la modernidad de una institución limeña dotada de ingentes recursos.

Para ilustrar, por ejemplo, suponemos el rol de un médico cirujano cuyo modo habitual de intervenir quirúrgicamente es mediante la utilización de rayos láser, de repente, transportado a la imperiosa necesidad de salvar una vida en una localidad interior distante, se ve precisado a usar los instrumentos más elementales que se le presentan a la mano, tal como por ejemplo un simple cuchillo.

Los cambios en el "hardware" no son sólo una maravilla del descubrimiento del hombre, sino que ponen en posición del gerente, los instrumentos más modernos para hacer viable la innovación y la eficiencia de la cultura organizacional. Sin embargo no se debe anteponer su importancia a la de los cambios en la filosofía gerencial, porque hacerlo sería desconocer, en su esencia, el valor del gerente, como depositario de la TG y los valores axiológicos que lo animan, superiores a los cambios de la Tecnología "hardware" y de la técnica.

Sin embargo hay que tomar muy en cuenta que para el gerente, en nuestro país estos cambios no significan de ninguna manera, la remoción y desechamiento de todos los avances anteriores en cuestiones de tecnología gerencial.

Metamorfosis del poder gerencial: Del tener, al saber, y al valer.

Según Alvin Tofler, "estamos saliendo de una economía que se sustenta en la fuerza manual (de obreros no calificados) y pasando a otra que se fundamenta en el cerebro".

Dicho de otra manera, pasamos de una cultura del ejercicio del poder por el "tener", a otra que será por el "saber". Pero la metamorfosis no solo llega hasta allí, porque deberá de haber una etapa más, y llegar "al valer".

Se ha progresado bastante, y estamos lejos de los planteamientos de dueños y gerentes que como norma pretendían que los objetivos de la empresa tenían que ver con "maximizar las ganancias", pues tal concepto no sólo era atentatorio contra la ética del desempeño empresario y vulnerable de ser achacado por cuestiones ideológicas, sino que además no resistía el análisis técnico-financiero del asunto. Surgió entonces que los objetivos de las empresas debían de versar acerca de "maximizar el valor actual de la empresa", considerada a esta como proceso, o de "maximizar la cotización de los títulos valores en el mercado bursátil".

Sin embargo los planteamientos del gerente del siglo

XXI tienen que llegar más lejos y tienen que apuntar necesariamente a cuestiones de valores y de solidaridad humana sin lo cual, pretendemos, que no hay auténtico progreso posible.

Se ha planteado, que la clave para el despegue del Perú en el siguiente siglo, no es económica y menos financiera, sino cultural y espiritual. En tal sentido, los gerentes tendremos que superar los rezagos del paternalismo tradicional, así como de tantas teorías erradas sobre el desarrollo, de una concepción equívoca de la justicia, y de una visión idealizada del Estado.

Una de las responsabilidades principales que se tiene en esta época tan colmada de cambios acelerados, es difundir en el Perú una filosofía de la creación. Es necesario impregnar nuestra sociedad de un espíritu abierto y solidario; transformar nuestra cultura en una que efectivamente promueva el progreso, así como hacer de nuestras instituciones, rentables, innovadoras, responsables y democráticas.

Hace treinta años, el manejo de las organizaciones se basaba en valores y paradigmas que ya perdieron validez. Dichos valores declinantes han tenido que ver con la jerarquía, el comando, la pirámide, la burocracia y la estabilidad. En cambio es necesario tener en cuenta ahora, la participación, la negociación, el consenso, y el cambio.

En los momentos que vivimos, cualquier ventaja tecnológica resulta momentánea; la competencia es cada vez más flexible y rápida; las ideas nuevas surgen de fuentes sorprendidas; el competidor de ayer, puede ser el socio del mañana. Lamentablemente sucede que la obsolescencia gradual de algunos modelos mecanicistas no se ha tomado en cuenta en la empresa contemporánea, en la que todavía se supervive con un estilo gerencial que tiene que innovarse, con urgencia.

El Gerente Profesional Universitario

En nuestro país, la cultura predominante consiste en que el gerente no es universitario, siendo que el propósito de desarrollar una carrera universitaria tiene que ver directamente, con la formación profesional para desarrollar tal rol de importancia. Se exige el cambio de una situación a otra para que las organizaciones puedan lograr su desarrollo organizacional. Sin embargo este cambio no puede darse al margen del sistema cultural de la sociedad, es decir, social, político y jurídico, y dentro de la Cultura Organizacional de cada organización.

El cambio es lento y tiene que ver con lo nueva que es la profesión de Licenciado en Administración (otras profesiones se han desarrollado a través de siglos de practicarse en la sociedad) y por otros múltiples problemas que tienen que enfrentar las empresas en nuestro medio para supervivir, destacando cuestiones tales como las crisis crónicas en un mundo caracterizado más bien por la supervivencia que por el desarrollo.

De otro lado, el empresario ha forjado su empresa en base de un criterio fundamentalmente pragmático, al margen de la tecnología gerencial, y que halla cómo se concreta el clásico "divorcio empresa - universidad" y cómo por tal motivo se ha visto obligado, con razón o sin ella, a fijar su posición renuente a asimilar la tecnología de cada época, con desconocimiento e incluso con desprecio hacia todo lo que significa lo universitario.

Asimismo, la posición frecuentemente teórica de los universitarios (autoridades, docentes y discentes) para generar la tecnología y la técnica que la empresa nacional necesita, debido, entre otros factores, al propio subdesarrollo de la universidad, a su falta de perspectiva y a su metodología deficiente que le ha hecho encerrarse en una "torre de marfil", sin ir al encuentro de su "referencial empírico", hace que se encuentre agobiada por las condiciones contingenciales que limitan su accionar, con un panorama, aún más patético si se observa la deficiencia de recursos financieros de las universidades estatales, y el olvido y relegación de su planta docente.

Esta complejidad, amerita una reflexión y un análisis sumamente serios, porque en su afrontamiento se compromete el desarrollo nacional. Nuestro propósito, ahora, es tan solo plantear la problemática, dentro del marco que preconizan los futuristas acerca de un cambio del poder, mediante el saber, y que indispensablemente alude a la tecnología gerencial, a la formación del gerente profesional universitario y su desempeño en la cultura organizacional del futuro.

El Gerente para el Desarrollo

En el marco de las orientaciones neolibertaristas, de las expectativas que se forjan alrededor de la Globalización, del alto centralismo que caracteriza a nuestra Administración Pública, del predominio de la tecnología "hardware" y de otras corrientes y avances del quehacer empresarial, en la coyuntura para pasar de un siglo a otro, hay quienes han menoscabado la trascendencia de la Administración para el Desarrollo, olvidando tal vez, en el *mare magnum* de eventos, para

saludar el advenimiento de los grandes progresos de la tecnología, la trascendencia de tal opción. Lamentablemente, los avances tecnológicos aludidos, no nos permitirán en el presente, ni en el futuro de muchos años, superar nuestra posición de país subdesarrollado, por lo cual es indispensable retomar, paralelamente con dichos avances, la opción de la Administración para el Desarrollo.

Se hace necesario que el Licenciado en Administración incursione en los planteamientos requeridos al Gerente Público que tendrá que abordar, desde la perspectiva profesional, para la conducción técnica administrativa de las diferentes organizaciones y unidades orgánicas estratégicas del Sector Público o Administración Pública, a fin de hacer de dicha institución una organización eficiente al servicio del desarrollo nacional.

En dicho ámbito aparecen tanto organizaciones del Gobierno Central como del Gobierno Local, y en el futuro, aparecerán las que correspondan al Gobierno Regional. Se requiere gerentes-profesionales, para diseñar, formular y administrar proyectos, políticas y planes de desarrollo nacional, regional y local; para conducir empresas estatales, para administrar programas de desarrollo, para asesorar y asistir técnicamente, en los procesos técnicos de los sistemas de gestión, para gerenciar programas de capacitación y desarrollo de personal, para conducir procesos de mejora permanente de los sistemas de organización y para otras funciones más, vinculadas con la gerencia, la asesoría y la consultoría del sector público.

De otro lado el desarrollo estratégico de las organizaciones, y de las unidades orgánicas del Estado, no puede marchar solo, tiene que ir aparejado del marco del Desarrollo Interior, en una economía social de mercado como se preconiza en el Perú, para lo cual las cuestiones técnico profesionales, deben así mismo propiciar el surgimiento de políticas de desarrollo nacional.

Tecnología y Actitud Gerencial para Remontar la Crisis

En el contexto económico, aún no se observa el proceso de reactivación de nuestra economía, conclusión que se desprende del análisis de los indicadores respectivos. El PBI ha caído en lo que va del año de 1999 aproximadamente el 8,5%; las tasas cambiarias y arancelarias se mantienen a un nivel desigual, las políticas gubernamentales aisladas y antojadizas han desprotegido a la industria y al comercio, no existen

programas de gobierno sobre proyectos y programas de inversión claramente definidos.

Las industrias, especialmente grandes, están trabajando al 30% de su capacidad instalada; y cuentan con sobrecostos como el Impuesto Extraordinario de Solidaridad (ex Fonavi), lo que hizo que sus ventas disminuyan en un 60% con relación al año anterior, debido a la disminución del poder adquisitivo de la población que contrae la demanda de bienes y servicios.

Las empresas que sobreviven están ofreciendo sus productos, cercanos a sus costos y gastos, implementando medidas ingeniosas para contrarrestar la competencia desleal, las importaciones masivas del Asia, las subvaluaciones y la aparición de nuevas empresas competidoras con productos de calidad y a bajos precios. Actualmente, las empresas efectúan estudios que les posibiliten crear nuevos productos, e ingresar a otros mercados con productos de mayor valor agregado.

En los próximos meses la demanda no crecerá y continuará la recesión. La desaceleración de la inflación será mínima, entonces la competencia de las empresas será más agresiva. La posibilidad de obtener un mayor crecimiento en el mercado no es tan simple, aunque puede lograrse combinando la capacidad, experiencia y perseverancia del gerente con el uso de herramientas de gestión y prácticas administrativas, que los gerentes preparados pueden sugerir y diseñar.

Se requiere que la gerencia efectúe estudios y análisis de la organización y del entorno económico para conocer su capacidad real, sus deficiencias y limitaciones, así como preparar e implantar diversos programas de reforzamiento y mejoramiento de la gestión empresarial. Las medidas a tomar deben ser evaluadas y puestas en práctica al momento: la dirección de la empresa en posición de liderazgo deberá asumir su responsabilidad compartiendo con sus trabajadores y proveedores el espíritu de superación para satisfacer y brindar los productos y servicios que requiera su cliente.

La situación actual del mercado es muy difícil para las empresas, dependiendo del sector en que laboren. Buscar nuevos mercados, conlleva rediseñar el proceso de gestión que se estuvo desarrollando; el uso de moderna tecnología no sólo está en contar con nuevos equipos y máquinas en mayor número, sino que es fundamental efectuar estudios permanentes en el entorno político, legal, económico, de la oferta, la competencia, la tecnología, y la demanda ambiental. También hay que reformular los objetivos, políticas y

estrategias de las actividades funcionales.

Es necesario que se implementen métodos y procedimientos más eficientes, reduciendo costos y gastos, y manteniendo buenas relaciones con los proveedores. Se debe priorizar y satisfacer las necesidades del cliente, para atenderlo con productividad, calidad y excelencia.

Hay ejemplos de empresas exitosas y competitivas que han superado las dificultades del mercado recesado y otras están tratando de sopesarlas innovando sus estructuras y estilo de trabajo, integrando una cultura organizacional que optimice los esfuerzos de todos los integrantes de la organización y los procesos de gestión que desarrollan. Se requiere que los planes de gestión, operativos y estratégicos, reflejen los programas con metas y estrategias elaboradas con criterio técnico, con una organización bien estructurada, y con un liderazgo motivador.

Se hace necesario ser optimistas, por parte de empresarios, gerentes y todo el personal, ya que en la sociedad hay mucho por hacer y alcanzar. El ser competitivo y de excelencia es una constante labor de lucha y de buscar nuevas alternativas de mejora.

El Gerente, Líder y Empresario

La autoridad del gerente, dimana de un ordenamiento formal, institucional. Esto se refiere a su autoridad formal. El gerente moderno detenta además, una autoridad técnica, moral y natural. El gerente es líder, y además es empresario, en nuestro medio. Si no asume estos roles, no se puede garantizar el éxito del desarrollo organizacional, en busca de la excelencia sino tan solo del desempeño de un papel mediocre, en lo personal y en lo institucional.

Hay escasez de líderes en nuestro país. Hay líderes que nacen, pero estos son tan pocos, que se requiere que los líderes, se hagan. Por lo cual el liderazgo debe y puede aprenderse.

Desgraciadamente no hay una Escuela para forjar líderes, por lo que es responsabilidad que el estudiante en administración forje su propio desarrollo de líder, a la par que lo hace de gerente.

De otro lado tampoco hay una "personalidad para el liderazgo" ni el "estilo de liderazgo" ni los "rasgos del liderazgo". El líder puede ser alguien que se encierra en su opinión o alguien que es extrovertido y sicasténico.

Es necesario precisar cómo se caracteriza el líder por el hecho de que tiene que desarrollar cuatro roles sencillos, al decir de Peter Drucker:

1. El líder tiene seguidores. Puede ser un pensador o un profeta y ambos papeles son importantes y muy necesarios. Pero si no se tiene seguidores, no se es líder.
2. El líder eficaz no es alguien a quien sólo se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.
3. Los líderes son muy visibles y por consiguiente "están en vitrina" y con mayor razón si son gerentes. Son ejemplos que más dicen con su vida, que con sus palabras y presunciones.
4. El liderazgo no es rango, privilegio o dinero: es responsabilidad. El líder no se sirve de la institución, sino sirve a la misma.

Por lo tanto: se necesitan líderes: no caudillos, ni cabecillas, que son distorsiones grotescas de lo que es un líder verdadero.

De otro lado, la cultura organizacional es en el sentido que el dueño o propietario de la empresa sea el gerente, y en todo caso que este sea de su entorno. Al margen de la disquisición acerca de que la empresa es distinta de lo que es la propiedad del dueño de la misma, se hace necesario que el estudiante de Administración, y las Escuelas Académico Profesionales en Administración afronten un nuevo perfil para el futuro, acerca de lo que debe caracterizar al Licenciado en Administración.

Es necesario que el Licenciado en Administración sea formado y forjado con el propósito de que él vaya a constituir en el futuro inmediato su propia empresa, imprimiéndole todo el realismo necesario a su formación, acerca de la formulación y administración de proyectos de inversión y desarrollo, y acerca de constitución de empresas, así como la utilización intensiva de las prácticas profesionales y un acercamiento decidido de la Universidad a la empresa.

Se hace necesario que el flamante Licenciado en Administración, no sea, en el mercado de trabajo, un demandante más de un puesto, sino que sea un oferente de tales puestos y a la par que se desarrolla como profesional, lo haga de igual forma, como empresario.

El Problema de la Identidad Gremial

Una Cultura Organizacional se asienta sólidamente si consigue una consolidación de su identidad, en base de lo cual logra sus propósitos institucionales, esto es, una permanente retroalimentación entre su sistema cultural y su sistema socioestructural, mediante la gestión de sus gerentes y de los otros empleados.

Si tal no sucede, la organización, no sabe hacia dónde se dirige o si llega a saberlo, no halla cómo lograr su destino, por lo cual se sucede la frustración, la duda generalizada, la confusión de ideas y propósitos y en fin de cuentas la CRISIS DE IDENTIDAD.

Este mal aqueja a un gran número de instituciones, y la razón no es necesariamente la crisis del medio. Esta puede ser, bajo ciertas condiciones, un clima a través del cual se supere la crisis, pero no se debe achacar al medio toda la carga de este fenómeno.

Una revisión sistemática de la Cultura Organizacional puede ser la solución. Para el efecto podemos o no apoyarnos en instrumentos tales como *"El título de la Excelencia Empresarial"* u otros instrumentos, pero lo cierto es que solo se podrá salir de la crisis, con un propósito sinérgico y revitalizador determinado.

CONCLUSIONES

Primera Conclusión:

El análisis de la Cultura Organizacional, es indispensable para comprender la verdadera naturaleza, y la esencia de las organizaciones, que no se explica solamente por los artefactos formales de su constitución, si no a partir de un Sistema Cultural que aportaron y mantienen desde sus inicios los fundadores de la organización, y por la participación dentro de ese esquema, del rol y de las funciones del gerente moderno en una organización moderna, caracterizada más que todo por sus aspectos vivenciales, antes que por sus instrumentos y artefactos que sirven de apoyo institucional.

Segunda Conclusión:

La Tecnología Gerencial, útil para el siglo XXI, se desprende de la Teoría General de Administración, y los avances que recientemente se han dado y que son sumamente importantes para la modernización, no opacan, sin embargo, los logros obtenidos en el pasado

para la construcción de tal teoría.

Esto es así, porque las "tres olas" que dice Tofler se observan en una cultura nacional tan diversa como la peruana, cuyo desarrollo es indispensable forjar y en la cual se observan diversidades tan espectaculares, como la formación incipiente de centros poblados menores, en el interior de la selva o de la sierra, así como organizaciones con diverso grado de desarrollo relativo a nivel de las principales metrópolis del país.

La gerencia moderna del futuro, tiene que afrontar, con criterio de adecuación estas disímiles realidades, y por tal motivo, usando criterios y normas distintas, generadas en diversas épocas, deberá desarrollar su rol profesional para lograr que las instituciones alcancen los niveles de desarrollo que todos aspiramos.

En cuanto a la tecnología de soporte se refiere, aún dura el estruendo de los saludos por su advenimiento, pero no hay que olvidar, que si bien en las sociedades altamente industrializadas, tal resplandor existe, real y concretamente, no sucede lo mismo en países del tercer mundo, donde la gerencia del futuro deberá adecuarse, primero para asimilar las cuestiones filosóficas y humanas de nuestro planteamiento, luego las del conocimiento y finalmente lo que sea viable de la tecnología de soporte.

Tercera Conclusión:

Se hace ineludible, por parte de los gerentes del futuro asumir un propósito de cambio en la filosofía gerencial, condición *sine qua non*, para optar por la verdadera modernidad: Hay que asumir un nuevo concepto del hombre, de la autoridad, de los valores organizacionales y del poder, si se quiere lograr el desarrollo. El trabajo no es de resultados inmediatistas, como no lo son los grandes procesos de transformación de las culturas organizacionales y de las sociedades, que necesariamente tienen que pasar por la estrategia de un proceso educativo, para potenciar el cambio.

El cambio no es evolucionario, ni revolucionario, es un cambio sistemático para el mañana de nuestro país y para las organizaciones que deberán ser conducidas por los actuales estudiantes en Administración, gerentes, líderes y empresarios del futuro.

Cuarta Conclusión:

El análisis de la cultura organizacional, y las recomendaciones a que se pueda llegar de dicho análisis

deberá ser a la luz del Desarrollo Organizacional, como doctrina marco más moderna que toca todas las fibras de la actualidad y de la humanidad de las empresas, asumiendo los planteamientos que hace, y afrontando el

análisis de las situaciones reales y concretas de nuestro país, las posibilidades que en él vemos para las culturas organizacionales y para la grandeza que se preconiza acerca de su desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS,
POUPART, SIMARD.
Cultura Organizacional Aspectos Teóricos, Prácticos y
Metodológicos

RICHARD BECKHARD
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Estrategias y Modelos
Fondo Educativo Interamericano S.A.

PAUL R. LAWRENCE, JAY W. LORSCH
DESARROLLO DE ORGANIZACIONES
Diagnóstico y Acción
Fondo Educativo Interamericano S.A.

WARREN G. BENNIS
DESARROLLO ORGANIZACIONAL:
Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas
Fondo Educativo Interamericano S.A.

LAURENCE/LORSCH
DESARROLLO DE ORGANIZACIONES
Diagnóstico y Acción
Fondo Educativo Interamericano S.A.

EDGAR H. SCHEIN
CONSULTORIA DE PROCESOS:
Su papel en el Desarrollo Organizacional
Fondo Educativo Interamericano S.A.

H.I. ANSOFF, R.P. DECLERK, R.L. HAYES
EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
Nueva Tendencia de la Administración
Editorial Trillas.

WILLIAM OUCHI
TEORIA Z
Cómo Pueden las empresas hacer
frente al Desafío Japonés

(*) Licenciado en Administración, egresado de San Marcos. Maestrías y Doctorado realizados en la Universidad de Chile y en la UNMSM, con auspicio de la Organización de Estados Americanos; Director de la Escuela Académico Profesional de Administración y miembro del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.