

¿Que implica un cambio de paradigma administrativo?

What are the implications of a change in the administration paradigm?

Álice J. Araujo Lobo*

Resumen

Ante el actual escenario empresarial venezolano, caracterizado principalmente por la introducción de la electrónica a los sistemas de producción y administrativos, así como la incipiente apertura al mercado internacional; se nos han ofrecido diferentes “enfoques” tendientes a dar con ese tan buscado cambio de paradigma administrativo. Al analizar en el presente ensayo los enfoques administrativos relativos a: Gerencia Japonesa, Control Total de Calidad, Mejoramiento Continuo, Reingeniería de Procesos y de la Quinta Disciplina, se evidencia que nuestra crisis gerencial no ha sido originada por la mala aplicación, ni por la no aplicación de adecuadas técnicas administrativas, sino por la poca o casi inexistente formación de los gerentes que han dirigido nuestras empresas. Asimismo, los mecanismos utilizados en su selección, los cuales, lejos de obedecer a criterios técnicos especializados basados en la meritocracia y la educación formal, han respondido sólo al clientelismo partidista o al amiguismo. Para afrontar tal escenario proponemos un cambio de paradigma administrativo que comprenda, en primer lugar, un cambio social en el hombre: sus valores, actitudes, costumbres, preferencias y juicios. En segundo lugar, un cambio en el sistema de educación superior más ajustado a la nueva realidad del país y de altísima calidad. Y, en tercer lugar, conjugar esfuerzos para estudiar, analizar, comparar y extraer de las últimas producciones literarias sobre la materia, lo que pueda adaptarse a nuestras empresas, por su puesto, considerando previamente nuestro escenario e idiosincrasia, o creando nuestras propias técnicas. Es decir, siendo auténticos.

* Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Administración y Contaduría Pública

1. ¿Que implica un cambio de paradigma administrativo?

Otro de los postulados de la teoría clásica, expuestos principalmente por Taylor y Fayol, permitieron que muchas organizaciones alcanzaran el éxito. En general, hasta no hace mucho, las organizaciones manejaron básicamente la teoría tayloriana, delimitando muy bien el trabajo conceptual del operacional. En ellas predominaba gran rigidez, tanto en su estructura piramidal como en sus comunicaciones a lo largo de distintos niveles jerárquicos, las cuales no iban más allá de lo meramente formal. Los ejecutivos, por su parte, acostumbraban imponer reglas y/o normas a sus trabajadores sin ningún tipo de explicación distinta a aquella que perseguía asegurar que dicha regla o norma había sido bien entendida por el subordinado. El uso de la coerción y de incentivos salariales en lugar de la motivación, también era ampliamente conocido.

Para entonces, la gerencia podía ser definida como el arte de indicarles a los trabajadores “la mejor manera de hacer las cosas”, valiéndose para ello de la coerción. Es decir, la gerencia estaba orientada hacia la producción, y su elemento clave lo representaba la organización racional del trabajo y la forma o estructura que debía tomar la organización.

Para el momento histórico en que la teoría clásica surgió, y hasta quizás a mediados de los setenta, nadie duda de que ésta era perfectamente válida, aplicable y culturalmente aceptable.

Pero hoy, factores como la masificación de la educación, la mayor formación del personal, la modernización y variedad de las herramientas de producción, la organización de la producción alrededor de productos sobre medidas, la descentralización de funciones y autoridad, la introducción de la electrónica a los sistemas de producción y administración, la apertura al mundo que ofrecen algunos medios de comunicación como la televisión, al igual que los viajes y el uso de los microprocesadores, por nombrar algunos, han cambiado el escenario empresarial y colocado al recurso humano en el pedestal que antes ocupó el capital, además de plantear nuevas y más exigencias para las organizaciones.

Este nuevo escenario empresarial, producto fundamentalmente del desarrollo tecnológico, ha originado consecuentemente un rechazo hacia las organizaciones piramidales sometidas antiguamente a jerarquías

inflexibles e inoperantes, además de costosas. Al mismo tiempo, los cambios de costumbres, gustos, preferencias, actitudes, hábitos y manera de pensar, producto de la evolución misma de las sociedades, han alterado la sensibilidad y el comportamiento de los consumidores, e incluso, han afectado valores y prácticas dentro de las empresas, las cuales exigen, cada vez mayor participación, cooperación y negociación entre sus miembros.

Para operar en esta nueva realidad empresarial es obvio que requerimos de ciertos cambios entre los cuales se citan, específicamente, cuatro de ellos:

1. Un cambio de paradigma o nuevo enfoque administrativo.
2. Un cambio en la estructura organizacional de nuestras empresas para hacerlas más flexibles.
3. Recursos humanos mejor formados, más especializados y a la vez multifacéticos.
- 4.- Un cambio en el papel formador de la universidad, trascendiendo de la profesionalización hacia una formación de calidad.

2. Cambio de paradigma administrativo

El desarrollo tecnológico alcanzado por los negocios de hoy reclama una gerencia más participativa, abierta, flexible y dispuesta a aprender. Una administración más vinculada con el cambio tecnológico y la innovación, capaz de responder con rapidez a las contingencias, es decir, el actual escenario empresarial reclama un cambio de paradigma administrativo. Sólo que dicho cambio no puede considerarse como el acto o acción de sustituir de una sola vez unas prácticas administrativas por otras, sin tomar en cuenta los principales agentes que protagonizarán el cambio. Se refiere al hombre. Ese cambio de paradigma administrativo del que actualmente se habla, implica un proceso, desde nuestro punto de vista, de un conjunto de transformaciones, de maduración de ideas, de mejorar nuestra educación, de modificar algunas concepciones personales en relación a las organizaciones y a sus trabajadores, y por

supuesto, también implica un cambio en la formación y el desempeño de los recursos humanos que prestan sus servicios a las instituciones comerciales y educativas. Acerca de lo que significa este cambio se hablará en adelante.

Hoy, casi sin darse cuenta, se conduce hacia una sociedad típicamente consumista, hacia la globalización de la economía y a la formación de bloques económicos que delinean nuevos mapas geoeconómicos mundiales, generando toda esta situación, el escenario propicio para la aparición o surgimiento de muchos “aparentemente nuevos” enfoques gerenciales que persiguen conducirnos hacia la eficacia administrativa.

Desde los ochenta se ha oído hablar principalmente de los enfoques de: Gerencia Japonesa, Calidad Total, Mejoramiento Continuo; Reingeniería de Procesos; y de La Quinta Disciplina. Todos estos, enfoques importados de otras regiones del mundo, se han pretendido aplicar a la realidad venezolana con el ánimo de solventar su crisis gerencial, pero, lamentablemente, en la mayoría de los casos, sin tomar en cuenta nuestro entorno socio-económico ni la cultura organizacional reinante en la mayoría de las empresas que operan en este territorio, lo cual ha hecho difícil conseguir los resultados deseados.

Generalmente, se opina que: 1) el fondo teórico de cada uno de los enfoques ya mencionados, no es diferente del que señalara por vez primera, Elton Mayo en los años 20, después de desarrollar sus famosos experimentos de Hawthorne. En otras palabras, creemos que cada uno de estos enfoques lo que en realidad pretende, es poner al descubierto todas las facetas del factor humano, que éste busca desarrollar en su lugar de trabajo; 2) se considera que éstas no son teorías totalmente diferentes entre ellas. Se trata, más bien, de reminiscencias del movimiento de las relaciones humanas, encabezado por Mayo, que cada una, a su manera, enfatiza siempre el elemento humano, pero desde diferentes ángulos y con nombres diferentes; 3) siendo estos enfoques, más bien complementarios, antes que excluyentes, no pueden aplicarse a cualquier organización, independientemente de su ambiente interno y su entorno socio-económico. Es bien sabido que cada organización tiene su propia idiosincrasia, producto de la cultura de sus integrantes, la cual no se puede pretender cambiar arbitrariamente o unilateralmente

de “oficio”, sin antes trabajar y cambiar el principal responsable de esa cultura: el hombre.

Dentro de los intentos de aplicación de algunos de los más recientes enfoques foráneos administrativos en organizaciones del occidente y en especial de Venezuela se encuentran.

2.1. Gerencia Japonesa

Para los años 80 se difundió hacia todo occidente, la idea de los círculos de control de calidad como un nuevo enfoque o práctica administrativa que podía conducirnos hacia un éxito empresarial similar al alcanzado por Japón. Muchas de nuestras empresas invirtieron tiempo, esfuerzo y recursos en construir círculos de control de calidad, sobre todo, en los departamentos de producción y talleres. Sin embargo, se olvidó un dato muy curioso, y es que gran parte de la filosofía sobre la cual yacen los círculos de control de calidad en las primeras décadas del siglo XX, había sido motivo de preocupación de algunos estudiosos occidentales interesados en los problemas originados por la falta de motivación del trabajador. Ejemplo de ello lo constituye el mismo Elton Mayo, quien en los años 20 dio a conocer el vínculo entre productividad y motivación, así como, la disposición del hombre a desenvolverse colectivamente y no de una manera holística. Igualmente, Mary Parker Follett; Maslow; Mc Gregor; Herzberg; Druker; Likert; Atzioni; Emery y Trist, son otros teóricos importantes que han formulado propuestas sobre las capacidades humanas (Iranzo, 1991).

El sistema administrativo japonés se fundamenta, entre otras ideas, en una mutua confianza entre la gerencia y la clase trabajadora, relaciones armoniosas entre los empleados en todos los niveles, una lealtad ilimitada hacia la compañía, responsabilidad a todos los niveles, seguridad en el trabajo, libertad de presión competitiva de los demás empleados; y, quizás lo mas importante, una responsabilidad colectiva tanto de las decisiones como de los resultados. De tal manera que, la base filosófica de la gerencia japonesa está fundamentada en concepciones personales y muy distintas a las nuestras. Su éxito depende más del concepto que se tiene del trabajo y del individuo en la organización, que de las prácticas o métodos administrativos aplicados.

A título de ejemplo, en el cuadro siguiente podemos apreciar las principales características del sistema japonés comparado con el sistema occidental, específicamente, con el sistema norteamericano, el cual suele ser siempre tomado como modelo a seguir por muchos otros países, especialmente latinoamericanos.

Cuadro 1. Organizaciones japonesas vs. organizaciones norteamericanas

Japón	EE.UU
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista del empleado	Interés segmentado del empleado

Fuente: Iranzo, Consuelo. *Círculos de Calidad en Venezuela. Dilema para trabajadores y patronos*. Ed. Nueva Sociedad, Caracas, 1991, p. 33.

La inmensa mayoría de las compañías venezolanas que ensayaron con los círculos de control de calidad lo que lograron fue una gerencia mas confundida, casi en la incertidumbre y trabajadores inseguros y menos dispuestos a confiar nuevamente en los directivos. El esfuerzo que se hizo condujo a la pérdida de credibilidad de los ejecutivos por parte de sus subordinados, al no haber conducido acertadamente la organización. El ensayo no funcionó, simplemente porque no se consideró que para trabajar con los círculos de control de calidad, o gerencia japonesa, en países occidentales, como en el caso de Venezuela, se debió vencer primero ciertas barreras, tales como la falta de formación técnica y gerencial de los directivos, anteponer la meritocracia ante el amiguismo, capacitarse para trabajar en función del largo plazo, fomentar y desarrollar el sentido

de equidad entre la clase directiva y el resto de la masa trabajadora y capacitar y brindar entrenamiento a todos los trabajadores. Es decir, se vio la gerencia japonesa como una técnica o práctica administrativa fácilmente importable hacia países extraños, independientemente de las características culturales de éstos, y no se pensó que la gerencia japonesa fuese una filosofía y no, una técnica.

2.2. Calidad Total

Después de los fallidos intentos de varios países occidentales por aplicar los círculos de control de calidad, se llegó a la conclusión que el éxito esperado no se había alcanzado porque los círculos de control de calidad se habían instalado aisladamente o independientes unos de otros, y no a todo lo largo de la organización. En otras palabras, se instaló exclusivamente en aquellos departamentos más problemáticos. Es cuando, para solventar ese incidente, las empresas occidentales que habían experimentado con gerencia japonesa y otras más, deciden aplicar, en su defecto, un nuevo concepto, un nuevo enfoque: *la Calidad Total o Control Total de Calidad*.

Las empresas que trabajaron con este concepto de calidad total, crearon la gerencia de calidad, manejando el control de la calidad, ahora como un problema de una gerencia en particular que debía tomar todas las decisiones relativas a la calidad. Es decir, no se involucró verdaderamente a todos los empleados y gerentes de todos los niveles jerárquicos con dicha concepción, ni se vio a ésta como un reto que contraían todos.

La modalidad japonesa acerca del control total de calidad, a diferencia de lo que muchas de nuestras empresas pensaron, significa, tal como lo plantea Ishikawa, que "...todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad.", (Ishikawa, 1991). De tal forma que, todos aquellos que participan, bien sea en la elaboración, distribución o venta de un bien, o prestación de un servicio, están no solo involucrados, sino también, comprometidos con la calidad.

Con esto vemos que, una vez más, se vuelve a incurrir en la misma equivocación al pensar que la calidad total o control total de calidad, era una técnica administrativa en lugar de una filosofía que debía demostrar todo miembro de una organización. Esta filosofía tiene mucho que ver con las concepciones o modelos mentales que cada uno tiene muy adentro y que los manifiesta de diferentes formas a través de las actuaciones cotidianas dentro de las organizaciones a las cuales pertenece.

2.3. Mejoramiento continuo

Al igual que en otras oportunidades, los países que querían emular al Japón, con el pasar del tiempo, se percataron de que no habían sabido aplicar el “enfoque” de Control Total de Calidad. Se dieron cuenta, en efecto, de que no era un método o programa que se implantaba fácilmente y de una sola vez, sino *que se trataba de un proceso permanente y dinámico* que demandaba constante formación y educación por parte de todos sus actores; de un cambio total de la forma de pensar en la organización, y acerca de ésta. Es decir, se trataba de una filosofía, de una manera diferente de concebir la organización y sus hombres.

Luego, con el propósito de remediar este problema, se planteó un nuevo enfoque, llamado *mejoramiento continuo*, para así alcanzar aumentos en la productividad y mejoras en la calidad de nuestros productos. Se pensó que este concepto consistía en buscar y aprender constantemente nuevas formas o maneras de hacer las cosas, nuevos procesos y ¿por qué no? nuevos productos.

Lo que se manejó como mejoramiento continuo consistía en que una vez alcanzado los estándares de calidad y/o desempeño deseados, debían ser analizados sus procesos y resultados con la finalidad de buscar mejorarlos. Se pensó que el reto era permanecer indagando y estudiando cuáles cosas eran factibles de ser mejoradas.

En realidad, la verdadera idea planteada por el mejoramiento continuo, supone que a través de un permanente estudio y aprendizaje, todos somos capaces de superarnos y hacer cada vez mejor las cosas. Pero, no todos tienen la misma motivación o interés por aprender cualquier cosa. Sólo se muestra disposición por aprender algo, cuando tenemos

la seguridad, o por lo menos, la sospecha, de que tal aprendizaje nos reportará algún beneficio o ventaja.

Además de esa disposición a aprender, el concepto de mejoramiento continuo se fundamenta en que es necesario aprender a aprender, como también es necesario estar dispuesto a invertir tiempo, esfuerzo y recursos en el proceso que implica el aprendizaje.

En relación al mejoramiento continuo se debe recordar que existen principios del aprendizaje que están estrechamente relacionados con el sujeto que quiere aprender y, sin los cuales, todo proceso de aprendizaje sería infructuoso. Se hace referencia, específicamente, a que todo aprendizaje debe producir satisfacción, requiere de la participación activa del individuo. El individuo debe ser motivado a aprender, ello conlleva a cambios de actitudes o cambios de comportamiento y depende, en gran parte, de la capacidad que tenga el individuo para aprender. Todos estos principios se relacionan y dependen del individuo, aunque en grados o medidas diferentes, y no responden directamente ante la intervención de extraños.

Esto nos conduce a concluir que, el mejoramiento continuo, al igual que la gerencia japonesa y la calidad total, no podía ser visto como una práctica o modelo que podía implantarse en las organizaciones sin tener en cuenta la naturaleza de sus miembros y las concepciones de éstos sobre sí mismos y de las organizaciones en las cuales les correspondía actuar.

Otra vez queda claro que conceptos como el de mejoramiento continuo no puede implantarse, de oficio, en cualquier organización, sino que requieren del consentimiento, disposición y aprobación de todos aquellos que conforman la organización.

2.4. Reingeniería de Procesos

Por su parte, en el best-seller sobre *Reingeniería* publicado en 1993, sus autores Michael Hammer y James Champy, plantean una revolucionaria, novedosa, llamativa, pero también peligrosa, técnica para sacar adelante a las compañías: la Reingeniería de Procesos. Ésta plantea descartar totalmente los principios tradicionales sobre administración y adoptar

unos nuevos, abandonar las viejas ideas de cómo organizar y dirigir un negocio. Es decir, volver a empezar partiendo de cero; un cambio radical de todo o nada, inyectando ingredientes como confianza en sí mismos, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio.

Para Hammer y Champy, se trata de tener bien claro fundamentalmente dos ideas:

- 1) Cómo queremos organizar el trabajo tomando en cuenta las exigencias del mercado, y
- 2) El potencial de las tecnologías actuales, olvidándonos del cómo se venían haciendo.

Concretamente, estos autores presentan el qué deben hacer las compañías para satisfacer a sus clientes en vista de los rápidos avances tecnológicos. Por ejemplo, plantean que los principios tradicionales sobre la estructura piramidal y la división del trabajo ya están obsoletos, entre otras razones, porque los empleados de hoy así como los clientes, están relativamente más educados, informados y sus necesidades son distintas, por lo que demandan organizaciones con menos niveles jerárquicos que las de ayer, más achatadas.

También alertan sobre el hecho que, cada vez, más rápidamente, se encuentran con competidores e innovaciones que nos obligan a responder al unísono con otra innovación, o de lo contrario se corre el riesgo de desaparecer del mercado.

Es por estas rápidas respuestas, que tienen que dar las compañías al mercado, que la Reingeniería descarta que las organizaciones deban revisar sus productos y/o procesos en busca de mejoras, ya sea en las mismas organizaciones o sus productos. La Reingeniería persigue comenzar con la organización de nuevo, a partir de cero, y *organizarse en torno al proceso, en lugar de la división de tareas*.

Ahora bien, todo esto pareciera probable, sólo que en nuestro caso particular, la mano de obra venezolana tiene muy bajos niveles de formación, lo cual significa que la posibilidad que tiene el obrero promedio venezolano de generar ideas, de sugerir mejoras en el proceso de trabajo, o de recomendar cambios técnicos, son también muy limitadas, pues

es bien sabido, que los obreros calificados de nuestro país conforman la minoría.

Los trabajadores venezolanos, además de su experiencia, sólo cuentan con el entrenamiento esporádico que le pudiera brindar la compañía, pero en todo caso, insuficiente para estimular y fomentar la creatividad. Por otra parte, los trabajadores venezolanos están acostumbrados a actuar en empresas totalmente taylorianas, que poco contribuyen a desarrollar la habilidad para la toma de decisiones y asumir mayores responsabilidades, y donde cada quien conoce poco, o nada, del resto del proceso del trabajo. Es por esto lógico pensar que la contribución y participación del empleado promedio sería casi nula, al menos en el corto y mediano plazo.

De tal manera, que si se plantea trabajar con Reingeniería de Procesos, específicamente en Venezuela, se haría necesario e impostergable la formación y capacitación suficiente del recurso humano, abocarse hacia el entrenamiento continuo y convencerse de que éste es pilar fundamental que mantiene alta la motivación, y que lo que cada organización destine al entrenamiento de su personal, debe ser considerado como una inversión y no como un gasto. Hasta tanto este problema no se resuelva, sería, poco serio trabajar con ese enfoque.

Lejos de recomendar su adopción se piensa que, la Reingeniería usando equipos de personas autogestionados, aplanando la organización y trasladando cada vez más tareas rutinarias al computador, la mecanización o la robótica, atenta contra la supervivencia de los empleos tradicionales originando un grave problema que es: qué hacer con el exceso de personal que se ve desplazado una vez que se introducen los últimos avances tecnológicos en las empresas, al implantar Reingeniería. En tal caso, se trataría de trabajadores que una vez fueron solicitados por las organizaciones y de quienes ésta no se preocupó por capacitar, dejándolos sin empleo y con pocas posibilidades de encontrar uno nuevo debido a su escasa preparación. Sería sano que, previo a cualquier intento por aplicar reingeniería de procesos, las organizaciones encontraran respuestas a preguntas como estas: 1) ¿a dónde irá a parar esa fuerza laboral despedida?, y 2) ¿estaría dispuesto el gobierno a no hacer nada ante una posible reacción violenta de la opinión pública frente a los despidos masivos manteniéndose la actual situación económica?

Bien pudiéramos pensar que el objetivo que se trazaron las primeras compañías norteamericanas que implantaron lo que conocemos como Reingeniería de Procesos fue, en primer lugar, bajar sus costos de producción a través de la sustitución de mano de obra por tecnología, por mecanización o automatización. Pues, a cambio de una relativa mayor inversión inicial, se pretendía conseguir mayor producción, menores costos -especialmente los relacionados con la mano de obra- y, por consiguiente, mayor rentabilidad y mejor calidad, aún con el coste social que representa una gran reducción de la fuerza laboral.

En segundo lugar, se podría pensar que esas compañías sólo buscaban la manera de hacerle frente a la competencia nipona, y frenar, a como diera lugar, la invasión del mercado norteamericano con productos provenientes especialmente del Japón por razones de índole diferente.

En conclusión, no sería oportuno ni sano plantear la Reingeniería de Procesos como el nuevo paradigma administrativo a ser emulado por las empresas venezolanas, dadas las condiciones del entorno político y socioeconómico del país, especialmente la baja calidad de nuestra mano de obra.

2.5. La quinta disciplina

Otro aporte gerencial publicado originalmente en inglés, en el año de 1990, que se ha querido vender como un nuevo enfoque administrativo lo plantea Peter Senge. Este autor presenta cinco importantes conceptos que debe manejar toda organización que pretenda ser exitosa, así como aquellos elementos que suelen estar presentes en casi todas las compañías, y que se constituyen en verdaderas barreras para hacer de los negocios, lo que él denomina *organizaciones inteligentes*. Este concepto viene a representar la idea revolucionaria introducida por este investigador en la jerga gerencial. Esas cinco disciplinas de que habla Senge son: *dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico*.

La idea de Senge acerca de las *organizaciones inteligentes*, se corresponde con la concepción de Peter Drucker sobre las organizaciones de conocimiento¹. En sí, ambos autores coinciden en que las organiza-

ciones de nuestros días están integradas por especialistas, por colegas de asociados, por iguales, ya que ningún conocimiento tiene rango más alto que otro. En esa entidad, estructurada en equipos de asociados, la posición de cada uno viene dada por su contribución a la misión de la organización y no por niveles jerárquicos (Drucker, 1994) en los que se encuentren sus cargos.

Una organización inteligente, en palabras de Senge, es aquella capaz de aprender y *expandir su capacidad de crear futuro* (Senge, 1990) *y para aprender requiere de una revolución mental, de abandonar viejos paradigmas de liderazgo, de estilos gerenciales y de supervisión.*

Según Senge, se necesita cambiar, aprender y modificar ciertas ideas y comportamientos, especialmente, ligados a acciones personales, comunes y cotidianas, las cuales trasladamos inconscientemente hacia nuestros sitios de trabajo, convirtiéndose en verdaderas barreras para hacernos más efectivos.

Así pues, para el autor de La Quinta Disciplina, la solución para mejorar la productividad y competitividad, radica fundamentalmente *en el desarrollo de disciplinas personales* y no en disciplinas administrativas como se ha querido hacer ver. Es decir, en disciplinas que tienen que ver mas con el hombre, con el individuo y no con disciplinas organizativas. Para este autor significa, cada una de tales disciplinas lo siguiente:

1. *Dominio personal*, significa ver la realidad objetivamente con una perspectiva creativa y no meramente reactiva.
2. *Modelos mentales*, así llama Senge a los supuestos o generalizaciones que influyen sobre el modo de comprender el mundo y de actuar.
3. *Visión compartida*, comprende los principios y prácticas rectoras que gobiernan el comportamiento del individuo.
4. *Aprendizaje en equipo*, significa fomentar la unión y fuerza de los equipos para que a partir de éstos se desarrollen también sus integrantes.
5. *Pensamiento sistémico*, es la disciplina que integra a las demás, constituyéndose en un cuerpo de teoría y práctica el cual permite ver a las organizaciones como sistemas abiertos, donde cada uno de sus componentes están interrelacionados e influyen sobre el resto.

Después del anterior esbozo, se puede decir que los aportes ofrecidos por todos y cada uno de los enfoques aquí analizados buscan, en primera instancia, brindarle al recurso humano las condiciones óptimas, tanto en su lugar de trabajo como para su desarrollo personal y profesional. Cada uno de estos modelos gerenciales que han gozado de gran popularidad en el medio empresarial, enseñan a ser más efectivos como gerentes, porque obligan a repensar sobre el manejo del recurso humano, así como cuáles son sus necesidades y qué los motiva. Pero no es menos cierto que el impacto causado por tales enfoques, se debe más a los nombres con que se les ha identificado que a la referencia solapada que hacen del recurso humano, lo cual podría interpretarse como una mera estrategia comercial en la que se han basado muchos autores para vender sus obras.

El cambio que hoy se impone, comprende todo un proceso, como se dijo al inicio, que debe comenzar por hacer personas independientes y auténticas, capaces de actuar, pensar y comportarse tal y como verdaderamente se es; por descubrir nuestras limitaciones, concientizarlas y con disposición de vencerlas; por explotar potenciales tratando siempre de conjugar esfuerzos colectivos. Esto equivale a decir, que se debe buscar dentro de cada persona, cómo y con qué hacerle frente a las dificultades, a aprender como dice Barroso, *...a ser creativos con las diferencias y descubrir el valor de las alternativas*. Debemos buscar dentro de nosotros mismos las soluciones que el país requiere. Debemos comenzar por cambiar desde muy adentro, como personas, familia y ciudadanos.

Es bueno recordar que se educa en función de los demás: para complacer, agradar o satisfacer a otros, para obedecer, ser buenos, acomodarse a lo establecido y a conformarse con nada. No se educa para cultivar.

En parte esta educación es la responsable de dejar perplejos e inertes ante la avalancha de teorías y prácticas administrativas que vienen del exterior que lo único que despierta es el interés por copiarlas, lo cual, obviamente, representa el principal bloqueo o barrera para la creatividad, lo que conduce hacia una pérdida de autenticidad, como lo apunta Barroso.

Los que hoy tienen la responsabilidad de contribuir, de una u otra forma, con la formación del futuro de Venezuela, son los primeros llamados a asumir la responsabilidad para que se produzca el cambio planteado.

Se necesita crear conciencia de excelencia, internalizar el concepto de calidad y un cambio de mentalidad. Se habla de otra Venezuela, otro modelo, de buscar hasta encontrar alternativas a esta crisis pero utilizando recursos propios y aprender a valorarlos, elevar la autoestima, tener confianza en si mismos y ser asertivos por sobre todo.

En este sentido, lo que está planteado no es un “poner en práctica” al unísono un programa, modelo o una moda gerencial, sino pensar en procesos de cambios que requieren de tiempo. Hablamos de cambios ligados más directamente con cada persona, antes que como gerentes o líderes. No se debe olvidar lo que se expresa en La Quinta Disciplina en lo que se refiere a la noción de causa y efecto que no están próximos en el tiempo ni espacio. Lo que hoy se puede corregir de una forma de pensar tendrá sus frutos, no hoy, ni quizás mañana, pero sí en el futuro.

Se debe pensar a largo plazo, así como, a anteponer los intereses colectivos por encima de los individuales o particulares si se quiere ser proactivos, innovadores y creativos, como lo exige la realidad de hoy.

Por su parte, la tarea fundamental de los gerentes del futuro, consiste en *brindar las óptimas condiciones que capaciten a su gente para llevar vidas enriquecedoras* (Senge, 1990) teniendo presente que los empleados deben estar realmente motivados para que la organización pueda alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico.

3. Cambio en la estructura organizacional

En cuanto a las organizaciones, su estructura, los clientes, los cargos, la competencia y la naturaleza misma del cambio, las fuerzas de las últimas décadas, han conducido a la búsqueda de un nuevo y diferente estilo de gerenciar y de una nueva estructura organizacional.

A título de ejemplo, en el cuadro 2, el resumen de Claude Bijon sobre la evolución de la administración presenta los principales cambios

que se le plantean a las organizaciones en esta transición del paradigma tradicional al nuevo paradigma.

En el umbral del siglo XXI, se coincide en que la tradicional estructura piramidal de las organizaciones era la indicada para un mundo en crecimiento estable, en el que las empresas requerían poco entrenamiento pero mucho personal y supervisores. Las tareas estaban muy divididas y distribuidas entre muchos trabajadores. De tal forma, que, el aumento de personal se hizo muy grande en los niveles de la gerencia media, distanciando grandemente a la alta gerencia del usuario de sus productos o servicios. Consecuencialmente, aparecieron los grandes problemas de comunicación, supervisión, grandes nóminas y poco conocimiento del cliente, como era de esperar.

La estructura que requieren las organizaciones de hoy debe ser más flexible con relación a la propuesta por la Teoría Clásica, porque la economía, la tecnología, la competencia, los clientes, los productos y los trabajadores se desenvuelven en un ambiente de rápidos cambios, que obligan a las organizaciones a adaptarse de inmediato a los mismos, de lo contrario corren el riesgo de desaparecer por obsoletas.

Se plantea una estructura organizacional con menos niveles jerárquicos, más achatada, más horizontal, donde las comunicaciones sean más directas y donde la división de las tareas no se constituya en el elemento básico para el diseño de los cargos, sino que cada trabajador pueda participar más en el proceso de que se trate, pero desde el inicio hasta el final con la finalidad de que se considere comprometido con los resultados de ese proceso.

En adelante, serán sólo *los clientes* los que manden y los productos serán diseñados exclusivamente de acuerdo a sus necesidades particulares. No se hablará más de segmentos del mercado, ni de nichos, simplemente los consumidores que observen que sus proveedores no les prestan el servicio como lo desean, estarán en capacidad de prescindir de esos servicios y asumirlos ellos personalmente. Por ejemplo, con la popularidad del uso del computador, cada día cada se está más expuesto a generar los trabajos que antes nos procesaba un asistente o una secretaria.

Cuadro 2. Evolución de la administración

El paradigma tradicional	El nuevo paradigma
El gerente decide lo que hay que hacer	El gerente despierta a una nueva perspectiva, define la misión y enuncia los retos
El gerente ordena (impone!) los cambios necesarios	
Modelo cartesiano, lineal	El cambio emana de un impulso inspirado por el gerente
Se fortalecen los órganos centrales	
El poder se ejerce “sobre” los demás, y si es necesario los obliga	El poder se ejerce “con” los demás, los gerentes y los subalternos se influyen mutuamente
Se acentúa la importancia de la norma, de la regla	Se acentúa la importancia de la iniciativa
El éxito se busca en reformas decididas “arriba” o provenientes del exterior	Se espera que el éxito se derive de la implicación de todos, de sus iniciativas y sugerencias
El comité de dirección se encarga de transmitir la información y de organizar las acciones de corto plazo	El comité de dirección se concentra en el mediano plazo, en la gestión de las acciones de progreso
Los gerentes se encierran en sus reflexiones, apartados en sus oficinas, rodeados de sus asistentes; la comunicación con ellos es difícil	Los gerentes dedican una parte importante de su tiempo a las relaciones con los colaboradores, son gerentes “ambulantes” que se hacen presentes en los sitios de trabajo

Fuente: Bijon, Claude. *Las Estrategias de Ruptura*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1992. p. 89.

Esta situación es la responsable de desplazar mano de obra no especializada, y todo aquel que planea tener una organización, deberá formarse cada día más y en una gama más amplia de conocimientos. Cada día se ve, por ejemplo, que más gerentes de grandes y medianas empresas de nuestro país hablan inglés, saben trabajar con el computador y tienen acceso a una vasta información que hasta ahora había sido manejada por otros especialistas.

Ahora bien, esta educación “extra” que están adquiriendo los gerentes, les permite entre otras cosas, ser más efectivos, tener un control más amplio de muchos asuntos, desenvolverse en diferentes escenarios y ser más proactivos. Pero, a la vez, puede generar en primer lugar, una reducción drástica de personal que no tendrá actividad alguna que desempeñar y, en segundo lugar, una reducción, también de los cargos dentro de la organización. A tal punto que, hay quienes nos alertan de cuan cerca estamos de la organización del no cargo, llamadas también organizaciones unipersonales.

Veamos qué significa esto del no cargo. El concepto que tenemos del empleo como tal: un sitio fijo de trabajo con determinada jornada, a la disposición de un patrono y con la responsabilidad por la ejecución de ciertas tareas muy bien determinadas y fijas; está desapareciendo, se está volviendo obsoleto. Pero, el trabajo en sí, las actividades a ejecutar, el qué hacer, persiste, sólo que ya no se seguirá llamando empleo porque muchos de ellos pueden ser mecanizados gracias al desarrollo tecnológico. Hoy, por ejemplo, desde el rincón preferido de nuestros hogares podemos conectarnos vía computadora con cualquier país, tener acceso a información internacional, enviar los mensajes que necesitemos a la hora que programemos a cualquier lugar del globo y escribir la correspondencia que deseemos para hacerla llegar, casi al unísono, a su destinatario. Todo esto, sin la ayuda de ninguna otra persona.

Lo que sí se vislumbra, son las situaciones laborales temporales y a destajo, las cuales nos llevan a hablar del *contratado para un proyecto*. Esta idea surge como consecuencia de la tecnología actual, la cual nos permite automatizar aquellas líneas de producción en donde predominan las tareas repetitivas, y en vez de utilizar empleados para los cargos, requiere contratar individuos para proyectos, porque es menos costoso y embarazoso, además de más rápido y más ventajoso.

Ventajas como esas son las responsables de que se estimule la contratación individual de aquel tipo de profesional capaz de cambiar sus responsabilidades, de acuerdo a los proyectos para los cuales tenga capacidad y posibilidad de participar, debiendo el trabajador estar más preparado cada día y más comprometido y orientado a centrar sus esfuerzos en trabajos cuyos resultados son vistos por él y no en el desempeño

de unas tareas que, la mayoría de las veces, lucen como inconexas o sin sentido.² A corto plazo, el profesional será más responsable por un trabajo o proceso de principio a fin.

La nueva economía apoyada en las comunicaciones y la computación generará también una disminución en la clase de trabajadores llamados operarios³. En su lugar, cada día se contratarán más profesionales y técnicos de distintas especialidades que sepan interpretar el mercado y se mantengan actualizados dentro de éste. Asimismo, se harán más numerosas las organizaciones unipersonales, en donde cada uno se convertirá en un hiperespecializado, en un solo tipo de trabajo y a la vez conocedor de muchos otros.

En lo referente al cambio organizacional, debemos tener presente que, el cliente así como la competencia, ha cambiado, e igualmente sucede con la naturaleza misma del cambio. El cambio hoy es general y permanente, se sucede con mucho más rapidez que en otras épocas. Hoy es frecuente que, tanto métodos como procesos y productos de la noche a la mañana se vuelvan obsoletos debiendo la organización acoplarse a tales cambios.

4. Recursos humanos mejor formados

La actual crisis gerencial de este país, se puede definir como una crisis de paradigmas que nos ha permitido reconocer que Recursos Humanos dejó de ser una carrera empírica y que ahora parte de una filosofía: *las organizaciones son inteligentes y las cambian fundamentalmente sus integrantes por medio de sus concepciones acerca del trabajo y el grado de satisfacción que ésta le brinde al individuo.*

No es difícil imaginar que en adelante, habrá una marcada tendencia por contratar profesionales y técnicos mejor capacitados, lo que obliga al gerente que los vaya a dirigir a estar mejor informado. El gerente que desee triunfar deberá convertirse en especialista en algo y tener amplios conocimientos en ello para ganarse el respeto de aquellos a quienes dirige. Pero, a la vez, necesitará de ciertas habilidades generales, porque como gerente de equipos conformados por técnicos, tendrá que

comprender las diferentes tecnologías y ser capaz de manejar la jerga técnica.

Se trata entonces de abandonar esos paradigmas o modelos saturados de recetas y prácticas administrativas, exageradamente preocupados por los aspectos materiales de la organización, y dedicar más atención a atender los problemas relacionados con el elemento que realmente es primordial en toda organización *el recurso humano*. Esta es la lección que se puede aprender de todos esos enfoques que se han querido vender en los últimos tiempos como si cada uno se tratara de una práctica administrativa diferente o como si fuesen una panacea. No en vano, alguien dijo que pareciera que debemos basarnos en la Antropología para diseñar las organizaciones del siglo XXI, más bien que en la Ingeniería como lo hiciera Taylor, en otros tiempos.

Dentro del campo económico propiamente dicho, en los más recientes años, en nuestro país ha venido ganando popularidad la idea de la *Globalización de los Negocios*, pese a la presencia de algunos factores de orden económico, que aún existen y que podrían obstaculizar nuestra inserción en el mercado internacional, tales como las economías de escala que refuerzan la concentración empresarial –integración vertical–, limitaciones a cierta información acerca de las condiciones del mercado, y la aún creciente tendencia hacia una mayor diferenciación de productos.

Paralelamente a esto, la internacionalización de los mercados nos colocan, cada vez más, frente a nuevos competidores e innovaciones tanto de productos como de servicios. Innovaciones a las cuales no podríamos llegar si nuestros recursos humanos no se actualizan y preparan adecuadamente y si estos mismos recursos humanos no incidieran, como es debido en las compañías, para que éstas asuman los cambios que les competen.

Ahora bien, estas dificultades económicas que parecieran frenar nuestra participación en los mercados internacionales, requieren de tiempo para aminorar su influencia en la economía y dejarle libre el camino a la globalización de los negocios, tiempo este que podemos utilizar en preparar a nuestros recursos humanos para concurrir en mejores condiciones al reto que ello implica.

Sin embargo, también es cierto que la permeabilización creciente de las fronteras entre países, se ha estimulado fundamentalmente gracias a los ...avances tecnológicos de diversa índole y han abierto nuevas vías al flujo de ideas ...capital financiero ... bienes e incluso personas⁴, lo cual, indudablemente, debe ser visto como muy beneficioso para Venezuela. Sólo que se debe permanecer muy atentos y prepararnos adecuadamente para esa globalización.

En consecuencia, no será posible para nosotros ni para ningún país, tal como lo expresa Ramírez, prosperar sostenidamente aunque se utilicen sistemas basados en la fuerza y control coercitivo por parte del Estado o de la empresa o de cualesquiera otra institución social, salvo que, previamente, invierta en sus recursos intangibles y móviles (Ramírez, 1993). Es obvio, entonces, que estamos frente a un efecto dominó en el cual lo que se invierte en formación de recursos humanos, tendrá su repercusión en lo tecnológico, en lo productivo, en lo social y hasta en lo educativo.

Es cierto que la globalización de los mercados tiene sus ventajas, como también es cierto que nos obliga a prepararnos para ella y a mantenernos en alerta como lo advirtiéramos arriba. Lo que pudiera ser una alternativa u oportunidad para mejorar nuestra capacidad competitiva pudiera traducirse en una invasión de nuestros mercados por productos, valores y costumbres foráneos, simplemente por no estar capacitados para responder ante ella.

Si no mejoramos como personas, ni aumentamos la productividad, ni mejoramos la calidad de los productos, ni nos tornamos más competitivos ¿qué podemos ofertar a los mercados externos que sea digno?. Si ello llegase a suceder, ¡ojalá que no! nuestra dependencia de los países desarrollados, obviamente se acrecentaría, como también la brecha entre los dos mundos, generándose un daño irreparable a la convivencia entre naciones desarrolladas y subdesarrolladas (Ramírez, 1993).

A juzgar por los acontecimientos, tal parece que se ha dispuesto a aceptar el reto de la internacionalización de nuestra economía, pero quizás no muy conscientes de que una inserción eficaz en la economía internacional requiere de una honda reconversión cultural centrada en el desarrollo del conocimiento y la creatividad (Malaver, 1994).

Fácilmente se vaticina que el centro de la civilización futura estará en aquellas sociedades que brinden fuertes incentivos y oportunidades al desarrollo de los recursos intangibles y móviles, al extremo que el valor relativo de la tierra como factor de producción, será desplazado por el conocimiento como factor clave (Ramírez, 1993).

5. El papel formador de la universidad

Nuestra educación formal se preocupa por formarnos. Sólo en ciertos aspectos nos brinda teorías, técnicas, modelos y conocimiento científico, pero el aspecto humano y cívico de los educandos, es obvio que se descuida cada día más.

Generalmente, los estudiosos del tema están de acuerdo con Barroso, cuando dice que al venezolano no se le educa en su autoestima, en su desarrollo personal, en su estructuración mental, en la educación, en la deducción, ni en el trabajo cerebral. En su defecto, se satura de cuerpos teóricos y técnicas pero no se le enseña a conocerse a sí mismo, a apreciarse, respetarse y actuar en forma asertiva. Se desvirtúa un poco el propósito de la educación —el hombre— hacia las asignaturas puramente (Barroso, 1992).

No obstante, no son las instituciones educacionales los únicos agentes de cambio que descuidan este aspecto de la educación. Barroso afirma, por ejemplo, que la familia tampoco piensa en el desarrollo del individuo.

Cuando se trae un hijo al mundo se piensa que hay que quererlo y darle de comer, educarlo y hacerlo una persona de provecho, pero poco o nada del manejo de su autoestima, de sus contextos ... y desarrollo de sus capacidades (Barroso, 1992)

Se plantea entonces una verdadera transformación en el sistema superior de la educación en nuestro país. A nivel universitario se requiere introducir cambios en la metodología y en la concepción educativa; pasar de la clase netamente magistral y didáctica a lo vivencial y práctico, por supuesto, sin eliminar la base formativa académica. En la mayoría de nuestras universidades se manejan pedagogías caracterizadas por métodos

expositivos de transmitir la verdad poseída por el docente⁵, antes que desarrollar capacidad comprensiva y de crítica, capacidad interrogativa para plantear y resolver problemas y la capacidad de participación en grupo (Malaver, 1994).

Es necesario egresar potenciales trabajadores más adaptados a la organizaciones, mejor preparados para su cargo y más contentos con ellos mismos, trascender de la profesionalización a una formación de calidad, donde no sólo se persiga la actualización y mejora de los contenidos, sino que se estimule en los estudiantes capacidad de actualización, actitudes y valores acordes con las exigencias de esta era. Este es el reto de la universidad.

Debemos abandonar el patrón de formar profesionales para ser subordinados, conformistas, pasivos y dispuestos a ajustarse a las organizaciones que los vayan a emplear. A cambio de ello debemos procurar formar profesionales creativos, innovadores, críticos, analíticos, dispuestos a convertirse en verdaderos agentes de cambio, líderes, proactivos con niveles altos de satisfacción. Vale decir, gente que no descansen en la búsqueda de más y nuevos retos profesionales, conscientes de que la educación no tiene límites, de que se trata de vivir en un constante aprender, en constante mejoramiento para así se sientan contentos, orgullosos y satisfechos con ellos mismos, y sobre todo, útiles a la sociedad.

Hay que hacer de la universidad un espacio de reflexión y discusión sobre el quehacer administrativo, el país y el conocimiento, y más permeable con otros centros de formación y con el mercado laboral; donde se estudie más, se investigue y forme más. Debe reconocerse que el estudio administrativo se apoya en otras disciplinas y que las teorías administrativas importadas de los países desarrollados, al igual que la tecnología, deben adaptarse a cada latitud. Solo así se conduce al estudiante hacia la aspiración al logro, la autonomía intelectual y predisposición a la adquisición de nuevo conocimiento por cuenta propia (Malaver, 1994).

Hasta ahora ha sido fácil encontrar profesionales por doquier, lo difícil es encontrar una persona titulada y formada. La inmensa mayoría de nuestros profesionales, y más aún los que están en formación, son personas dispuestas a emplearse donde se les ofrezca una vacante,

independientemente de la especialidad que se trate, con tal de “empezar por algo”, de hacerse de alguna experiencia laboral. En su mayoría, los recién egresados universitarios no tienen opinión propia, no saben imponer ni defender sus conocimientos profesionales ante sus jefes —empíricos muchas veces— por una mala interpretación de lo que significa la subordinación jerárquica o el respeto.

La mayoría de nuestros universitarios no discuten con sus homólogos, no se actualizan ni leen más nunca un libro luego de abandonar la universidad. Aun más, para no incomodarse están dispuestos, a cambio de un salario, hacer lo que los manden, aunque se trate de algo sobre lo que ellos no tienen pericia alguna. No se dan cuenta que esta forma de actuar hace más fácil el que se arraigue el clientelismo partidista y el amiguismo, antes que la meritocracia a la hora de la selección, los ascensos, reubicaciones y mejoras salariales. Esta situación, de seguir existiendo, sería amenazante para los futuros profesionales, porque se traduciría en una marcada preferencia de los empleadores, por contratar para cargos de profesionales, a individuos sin educación superior o máximo con títulos de T.S.U. Está claro que para el empleador resultaría mucho más barato contratar mano de obra no profesional en lugar de profesionales, dado la poca diferencia en la profundidad de los conocimientos existente entre ambos.

Ese tipo de profesional egresado de nuestras universidades, no podrá sobrevivir en el futuro, o en el mejor de los casos, estará condenado a la mediocridad, simplemente por no adecuarse a las nuevas realidades del país.

Necesitamos que nuestros profesionales sean líderes, hombres y mujeres de visión, con sus propias ideas y convicciones, con responsabilidad social, personas que se sientan satisfechos cuando la gente alrededor de ellos producen ideas creativas, cuando ellos guían sus energías en lo que ellos consideran que debe hacerse, aunque deba ser algo diferente a lo que establece el manual de cargos. Personas que trabajan (Subrayado nuestro) y no mantengan un puesto ... gente culturalmente informada, con una participación responsable en su sociedad; informada y preocupada con los problemas de su país y su gente.⁶

Concretando, el cambio que se necesita en el sector educativo también ha de ser radical, debe estar referido simultáneamente a la calidad, la democratización y a la descentralización. Por calidad queremos significar que sea capaz de colmar las expectativas de la sociedad e incluya la calidad de los insumos materiales y financieros necesarios. La democratización está referida a garantizar posibilidades reales de acceso y permanencia en el sistema educativo, y la descentralización significa garantizar que tanto el acceso como la permanencia en la educación estén distribuidos por toda la geografía nacional⁷.

6. Conclusión

Hablar de un cambio de paradigma administrativo lleva implícito un conjunto de cambios que sólo se dan en el tiempo. Esto significa que no se puede sustituir una práctica, modelo o teoría administrativa por otra, así como si se tratara de cambiar un objeto por otro.

Una misma práctica administrativa aplicada a diferentes organizaciones de variadas latitudes, no tiene porqué conducir a los mismos resultados, puesto que en la interpretación y aplicación de la misma, interviene un factor que le va a imprimir un significado muy particular, de acuerdo a la concepción que éste tenga tanto de la organización como del hombre en su rol de trabajador y del entorno cultural y socioeconómico del país que se trate.

Existen evidencias suficientes de que la actual crisis gerencial no ha sido originada por la mala aplicación, ni por la no aplicación de adecuadas técnicas administrativas. Prueba de ello lo demuestra los resultados obtenidos con la aplicación de los enfoques explicados en este ensayo. Más bien, el factor principal responsable de dicha crisis, ha sido la poca o casi inexistente formación de los gerentes que han dirigido las empresas, así como de los mecanismos utilizados en su elección, los cuales, lejos de obedecer a criterios técnicos especializados basados en la meritocracia y la educación formal, han respondido sólo al clientelismo partidista o al amiguismo.

En consecuencia, se impone, en primer lugar, un cambio social en el hombre: de sus valores, actitudes, costumbres, preferencias y juicios. En segundo lugar, un cambio en el sistema de educación superior: más ajustado a la nueva realidad del país y de altísima calidad. Y, en tercer lugar, conjugar esfuerzos para estudiar, analizar, comparar y extraer de las últimas producciones literarias sobre la materia, lo que pueda adaptarse a nuestras empresas, por su puesto, considerando previamente nuestro escenario e idiosincrasia., o creando nuestras propias técnicas.

7. Notas

- 1 Hoy el conocimiento se reconoce como un instrumento y no un fin en sí mismo, un medio de obtener resultados; útil para proporcionar conocimiento a fin de averiguar cómo aplicar el que ya existe para obtener resultados... (Drucker, 1994,47).
- 2 Se estima que el empleado del futuro no requerirá de ninguna descripción de cargo, porque sus responsabilidades serán tan cambiantes como la tecnología. Ambos harán de la estructura organizacional rígida, algo obsoleto. Para mayor información, se sugiere ver: William Bridges. "El Fin del Empleo". En: *SUMMIT*, (Caracas). Año I, N° 10, 15 noviembre 1994. pp. 14-21.
- 3 Se estima que para el año 2000 en EEUU, ésta represente menos del 16% de la fuerza laboral.
- 4 Ramírez, Julio Sergio: "Tendencias Globales y sus Implicaciones sobre el Orden Político y Económico", *Cuadernos de Administración*, (Bogotá). N° 16, junio 1993. p. 21-23
- 5 No entraremos a analizar aquí, las causas que nos han conducido a ello, como el caso de la masificación de la educación, entre otras, porque es un tema que merece ser tratado aparte, dado su complejidad, extensión e importancia.
- 6 Varela. "Cambios en el Entorno y Enseñanza de la Administración", Cit. por: (Malaver Rodríguez. (N° 17), p. 41).
- 7 En *Colombia al filo de la oportunidad. informe conjunto*. Editorial Presencia, 1995, pp. 115-116. Bogotá.

8. Referencias

- Barroso, Manuel (1992). *Autoestima del Venezolano. Democracia o Marginalidad*. Editorial Galac. Caracas.
- Bijon, Claude (1991). *Les Stratégies de Rupture. Creatices de Marches. Las Estrategias de Ruptura*. Traductor: Esperanza Meléndez Escobar. Tercer Mundo Editores. Bogotá.
- Bridges, William (1994). "El Fin del Empleo". *Summit*. Año1. No.10. 15 de Noviembre pp. 14-21. Caracas.
- Drucher, Peter F. (1994). *Post-Capitalist Society. La Sociedad Post-Capitalista*. Traductor: Jorge Cárdenas Nannetti. Editorial Norma. Bogotá.
- Hammer, Michael y J. Champy (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Traductor: Jorge Cárdenas Nannetti. Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.
- Iranzo, Consuelo: (1991). *Círculos de calidad en Venezuela. Dilema para trabajadores y patronos*. Editorial Nueva Sociedad. Caracas.
- Ishikawa, Kaoru (1985). What is Total Quality Control?. The Japanese Way. Traductor del Japonés al Inglés: David J. Lu *¿Qué es el control de calidad?. La moda japonesa*. Editorial Norma, 1991. Bogotá.
- Malaver R. Florentino (1994). "Cambios en el entorno y la enseñanza de la Administración. *Cuadernos de Administración*. N^a 17. Diciembre. p.41. Bogotá.
- Misión de Ciencias Educación y Desarrollo (1995). "Colombia al filo de la Oportunidad". *Informe Conjunto*. Editorial Presencia. Bogotá:
- Ramírez, Julio (1993). "Tendencias globales y sus implicaciones en el orden político y económico". *Cuadernos de Administración*. N^a 16, Junio. p. 16. Bogotá.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline*. Traductor: Carlos Gardini. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Juan Granica, 1992. Argentina.