

II Conferencia de Economía Laboral PUCP

Noviembre de 2006

Ponencia:

Impactos de la cultura gerencial en las necesidades de los
grupos de interés

Autor:

Prof. Pedro Castellano Masías

Director Académico
Área de Dirección Estratégica del Factor Humano
Escuela de Postgrado
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Laureate Internacional University

Índice de contenidos

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
Abstract	3
Introducción	3
Perspectiva filosófica y metodológica del estudio	5
Cultura gerencial en la literatura organizacional	8
Cultura gerencial en las empresas peruanas	18
Desafíos y conclusiones	23
Bibliografía	27
Anexos	29

Abstract

En el presente estudio se discuten las principales teorías sobre culturas organizacionales y la teoría que constituye la base de la cultura gerencial dominante en el mundo capitalista contemporáneo. Se ha encontrado que aunque hay alguna correspondencia entre el discurso y la práctica de la gerencia, se observa numerosas contradicciones y vacíos. Se observa también en la práctica gerencial numerosas paradojas y demandas por parte de los diferentes grupos de interés que verían comprometida la satisfacción de sus necesidades e intereses como consecuencia de la orientación parcializada y hegemónica de los gerentes y de los accionistas.

Introducción

En el presente estudio se discuten las principales teorías sobre culturas organizacionales y la teoría que constituye la base de la cultura gerencial dominante en el mundo capitalista contemporáneo. Se ha encontrado que aunque hay alguna correspondencia entre el discurso y la práctica de la gerencia, se observa numerosas contradicciones y vacíos. Se observa también en la práctica gerencial numerosas paradojas y demandas por parte de los diferentes grupos de interés que verían comprometida la satisfacción de sus necesidades e intereses como consecuencia de la orientación parcializada y hegemónica de los gerentes y de los accionistas.

En este sentido, es objetivo principal del estudio el identificar las principales características de la cultura gerencial descritas según la experiencia de los diferentes grupos de interés. Ciertamente, la literatura dominante en gerencia, administración y teoría organizacional han producido abundantes publicaciones discutiendo la manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos de los accionistas y de cumplir con las expectativas de los clientes.

En este proceso se ha dejado excluidos de la discusión a otros grupos de interés organizacionales que resultan vitales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin cuyo concurso no sólo sería imposible cumplir con los objetivos sino que la misma organización perdería todo su sentido y existencia. Me refiero a grupos de interés como los trabajadores de la empresa que le dan su vida diaria y, a veces, hasta sacrifican su vida familiar en el proceso. Me refiero también a otros grupos de interés tales como las comunidades que amparan a las organizaciones y que les dan su espacio vital y su oportunidad de existencia sobre la base de un marco

moral y legal que las legitima como esfuerzo humano. También estoy pensando en el medio ambiente, tan vapuleado hoy en día, que nos concede a todos los seres vivos un mundo en el cual existir y procurar nuestro desarrollo. Finalmente, me refiero también al Estado, como expresión de la voluntad ciudadana de mantener cierto grado de estabilidad y correspondencia que permita la coexistencia y el desarrollo de alternativos estilos de vida.

La mayoría de grupos de interés no encuentran en la literatura organizacional y gerencial una atención seria, mucho menos una atención equivalente a la prestada a los intereses de los gerentes y de los accionistas; es por ello que el presente estudio intenta ofrecer una oportunidad de inclusión. En vista del limitado espacio de un ensayo puede disponer, he decidido conceder una atención preferente a la presentación de las perspectivas de los trabajadores y de sus percepciones sobre la cultura gerencial con la que tienen que lidiar diariamente en la experiencia del trabajo.

Con este objetivo principal en mente, contribuir a eliminar la exclusión de la voz de los trabajadores en la literatura organizacional y gerencial, he concebido algunos objetivos particulares que nos orienten, en la vía de su cumplimiento, a la satisfacción del objetivo principal. En primer lugar tengo como objetivo particular aclarar la perspectiva filosófica que he usado en este estudio a fin de poner claro para el lector cuál es la ontología y epistemología desde las cuales se construye el razonamiento a lo largo de la investigación. También es objetivo particular de este ensayo presentar una discusión del conocimiento organizacional y gerencial que sirven como base teórica para justificar la naturaleza de la cultura gerencial promovida en la literatura y la educación gerencial tradicionales. Un objetivo particular adicional, quizás el más importante de todos, es el identificar las percepciones y testimonios de los trabajadores sobre la práctica profesional o laboral de sus gerentes. Esta práctica gerencial constituida por las creencias presentadas en los discursos y conductas gerenciales será denominada aquí como la “Cultura Gerencial”.

Empezaré así el primer capítulo discutiendo brevemente la perspectiva filosófica que me llevó a elegir tanto el tema de estudio como la metodología de investigación y análisis de los datos. En segundo término encontrará el lector el capítulo “Cultura gerencial en la literatura organizacional” en el cual revisaremos la literatura dominante en cultura organizacional, gerencial y de la administración para finalmente abocarme, en el capítulo de “Cultura gerencial en las empresas peruanas”, a la

presentación y discusión de la información obtenida de la observación directa en empresas y de entrevistas efectuadas con distintos trabajadores de importantes empresas del medio Limeño. Estas diferentes partes del documento corresponden a cada uno de los objetivos particulares y juntos constituirán el logro del objetivo principal que puede verse resumido en el capítulo de Desafíos y conclusiones.

Perspectiva filosófica y metodológica del estudio

Este estudio, como hemos visto en la introducción, está motivado por el interés de atender a la exclusión de voces importantes en la literatura organizacional y gerencial. Este interés responde a una vocación que no se limita a la descripción de la realidad sino que se compromete con la búsqueda de un cambio social radical.

Mucho de la literatura organizacional y gerencial se basan en una pretendida racionalidad científica que legitime su posición como objetiva, es decir correcta y neutra políticamente. Es decir, la literatura dominante, como veremos en mayor detalle luego, pretende establecer su hegemonía sobre la base de una pretendida objetividad y en la neutralidad o imparcialidad.

No obstante estas intenciones, encontramos que la definición de objetividad usada en la literatura organizacional y gerencial no escapa a la subjetividad e intersubjetividad humanas sino que intenta definirse como objetiva en términos de su pretendida búsqueda de la eficiencia. Como Chiavenato nos recuerda, “La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar ...”; en esta presentación de la racionalidad organizacional no se dice nada sobre la fuente de dichos objetivos organizacionales, no se dice nada sobre las motivaciones presentes y ausentes que se esconden detrás de los llamados “objetivos organizacionales” y que sin duda representan objetivos establecidos por personas y/o grupos que han concebido un plan de vida, una filosofía de actuación y lo han hecho impulsados por toda la subjetividad de su posición en el mundo (Chiavenato, I.; 2000; pág. 33)..

Frente a esta situación de pretendida racionalidad y objetividad que asume la defensa de un status quo, que favorece a los privilegiados organizacionales, he querido presentar una opción alternativa que promueva el cambio en lugar de sostener un status quo de manera irreflexiva y lo he hecho desde una posición que permita rescatar las percepciones subjetivas de individuos y grupos que no aceptan que su vida

esté determinada por leyes naturales o condicionamientos tempranos. He adoptado una perspectiva subjetivista que rescata la voluntad humana como fuente de energía para el cambio, rescatando también la creatividad humana como fuente de posibilidades alternativas, y en búsqueda del rescate de la libertad frente al supuesto de inevitabilidad en que se basa el sostenimiento del status quo.

Según las ideas presentadas líneas arriba, mi perspectiva es aquella de los humanistas radicales (Burrell and Morgan) que comparte la vocación del cambio radical basado en la voluntad y libertad humanas con los seguidores de la Escuela de Frankfurt, tales como Willmott, Alvesson, Habermas, Freire, etc. , que comparte además posición con los existencialistas como Sartre, Fromm, Heidegger, etc. y con los anarquistas como Noam Chomsky.

De la contribución de estos intelectuales quisiera citar en esta oportunidad las palabras de Noam Chomsky que inspiran en gran medida la perspectiva de este trabajo. Chomsky nos recuerda que “... la responsabilidad de los intelectuales es decir la verdad y exponer las mentiras .. ha llegado el momento de llamar a la acción a la gente de conciencia. Hemos pasado el punto a partir del cual el silencio es un consentimiento pasivo ... el silencio es complicidad ...” (<http://www.greatdreams.com/chomsky/chomsky.htm>) . Siguiendo una línea similar encontramos a Havel quien nos revela que en su concepto un “... intelectual debe interrumpir la corriente dominante, debe atestiguar la miseria del mundo y denunciarla, debe ser provocativo e independiente, debe rebelarse en contra las presiones y manipulaciones, ya sean públicas o escondidas, debe dudar de los sistemas de poder y sus encantos” (Havel, V.; citado por Lifton, R.J. 1999).

De estas palabras obtengo el compromiso de sumarme a la legión de pensadores y autores que, basados en su reflexión y acción transformadora, pretenden contribuir en la construcción de un mundo nuevo, más justo, libre y democrático.

Aún cuando mi perspectiva es humanista radical, no he cerrado filas con ninguna escuela específica sino que he preferido mantener una posición más bien ecléctica incorporando aportes de otras escuelas críticas. Dejando de lado posiciones cerradas que algunos acusarían de “paradigmatitis”, he tratado aquí de incorporar las voces de autores que van más allá del paradigma humanista radical y que se inscriben en paradigmas como el post-moderno, post-estructuralista, post-colonial, etc. Es así que incluyo en este documento las voces de autores como Cooperrider y Lifton (Post-

modernistas) Michel Foucault (post-estructuralista), Priyadharshini (Postcolonialista), etc.

Desde esta perspectiva humanista radical y ecléctica adoptaremos una ontología relativista y una epistemología subjetivista. Es así que no privilegiamos ninguna “verdad revelada” sobre la base de producciones intelectuales particulares sino que presentamos perspectivas alternativas sobre posibilidades de cambios, demandados y propuestos, basados en los argumentos y valores de los autores de las propuestas, incluyendo al autor de este documento.

En este punto sería útil presentar un ejemplo que grafique la ontología y epistemología en acción. Frente a un reclamo de los trabajadores que resultó desatendido en un organismo del Estado se llevó a cabo una manifestación que interrumpió el tráfico por una avenida de la ciudad. En ese momento el gerente del organismo afectado llamó a la policía para que despejara a los revoltosos y se restableciera el principio de autoridad liberándose el tráfico vehicular por la referida arteria. La intervención policial enardeció los ánimos de los trabajadores quienes empezaron a lanzar piedras rompiendo los vidrios de las ventanas del organismo estatal.

Para algunos observadores tenemos que unos “... delincuentes han destruido la propiedad pública y privada por lo que deben ser sancionados con todo el peso de la ley ...”. Para otros observadores tenemos que unos “... trabajadores que están sufriendo maltratos protestar ante sus ejecutivos y que luego de verse ignorados por las autoridades de su empresa han recurrido a la autoridad pública, la cual hizo oídos sordos a sus demandas, están ahora protestando y luchando por la necesaria justicia social ...”.

Si nos preguntamos cuál de estas versiones de los hechos es correcta y cuál no lo es encontraremos que la “verdad social” es muy compleja y su definición responde a decisiones y compromisos previos. Así, quienes se identifiquen con la paz y orden social a todo costo podrán respaldar la definición de “delincuentes” y quienes se sientan más identificados con la lucha social por justicia se sentirían más inclinados a la definición de “trabajadores ignorados”. Desde mi perspectiva humanista radical adoptaré la visión de aquellos que no aceptan la validez inmediata de una afirmación sino que aceptaré la existencia de múltiples versiones de los hechos y que en el caso de conflictos irreconciliables será la búsqueda de una creciente libertad, democracia y participación la base para definir mis conclusiones y propuestas.

Desde esta perspectiva filosófica he usado una metodología de investigación acción que pretende generar posibilidades de cambio radical. Los métodos empleados incluyen observaciones directas, entrevistas, encuestas, discusión y debate crítico en grupos y la producción de propuestas a través del diálogo apreciativo. La discusión de la literatura organizacional y gerencial se ha basado en un análisis crítico de las publicaciones académicas y de divulgación.

Cultura gerencial en la literatura organizacional

Las organizaciones contemporáneas tienen una corta vida en cuanto a su estructura y dinámica actuales; sin embargo su historia es larga en cuanto a que los seres humanos han construido su vida sobre la base de un gran dinamismo en sus formas de organización social desde siempre. Con el fin de satisfacer sus distintas necesidades, las personas se organizaron de manera más o menos democrática a lo largo de la historia. Se organizaron en pequeños grupos, comunidades locales, estados, civilizaciones etc. y lo hicieron para divertirse o para trabajar, para defenderse o para apoyarse de múltiples maneras.

Hoy en día nuestra vida está íntimamente ligada a numerosas organizaciones y casi es imposible satisfacer alguna necesidad sin intermediar alguna organización. Se trate de satisfacer nuestras necesidades básicas como el hambre, la seguridad, el sexo, la reproducción, etc. o necesidades de integración social, educación o inclusive las necesidades de orden superior tales como la realización personal o actualización y la trascendencia (tomando el esquema de Maslow); siempre estaremos interactuando con organizaciones para realizar estas funciones y cumplir nuestros objetivos.

Pero al revisar el régimen de actuación de estas organizaciones encontramos que ahora hay, como nunca antes, una proliferación de teorías que prescriben la forma correcta de estructurarse y dirigir las organizaciones. Los autores han investigado las “mejores prácticas” y le enseñan a los demás cómo es que deben actuar en la organización. Pero no sólo nos dicen cómo organizarnos y trabajar sino que nos definen qué es una organización y ello nos lleva a dejar fuera de nuestras opciones la propia definición de la organización y deja fuera de nuestras opciones el definir por nosotros mismos las mejores de formas de actuar y trabajar.

Por ejemplo, encontramos que las organizaciones se definen en la literatura dominante como “... entidades sociales dirigidas a metas. Diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo ...” (Daft, R.; 2000; pág. 11). En una línea similar encontramos que “... las organizaciones se crean con un propósito definido y ... se planean para conseguir algunos objetivos ...” (Chiavenato, I.; 2000; Pág. 15). De estas definiciones de organización obtenemos que ya no son las personas que constituyen la organización las que pueden libremente definir su organización a su modo y que podrán establecer sus objetivos libremente sino que se debe asumir que los creadores establecieron esos propósitos y objetivos, o más bien, algunos de los creadores lo hicieron.

Además, queda establecido que los demás miembros de la organización no participarán de ese proceso de transformación futura. Se dice por ejemplo que “... se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo ...” (Chiavenato, I.; 2000; Pág. 15). Según esto tenemos que sólo se renovará la organización porque ya se lograron los fines previstos o porque hay mejores formas de lograrlos. No hay espacio para fines diferentes, no hay espacio para la definición de fines propios de otros actores organizacionales que aquellos de los “creadores” (accionistas y administradores).

De hecho, tenemos que “... los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización ...” (Daft, R.; 2000; pág. 11). Es de este modo que los trabajadores han sido eliminados del proceso de definición de propósitos y objetivos y de la coordinación de los recursos y beneficios organizacionales, nunca más se esperará que ellos participen en dichos procesos de pleno derecho y si lo hacen será sólo como una consideración especial de la gerencia.

La consecuencia inmediata es que los trabajadores, en las empresas capitalistas contemporáneas, ya no son miembros plenos de la organización sino que son recursos de ellas, son recursos humanos. Quienes eran la esencia y el fin de la organización, los seres humanos, se han convertido en simples recursos y medios de los más poderosos. La segunda consecuencia se deriva de esta situación y es que ahora tenemos al menos dos clases de seres humanos, aquellos que son fines en sí mismos y aquellos que son recursos.

Tenemos que “... [la] empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos ... cuyo propósito es lograr el autosostenimiento y obtener ganancias ...” (Chiavenato, I.; 2000; Pág. 15), no se le reconoce otro propósito a las empresas y no se le reconoce libertad a los miembros de la organización o a sus trabajadores para definir de manera participativa y democrática sus propósitos y fines. Reforzando esta posición encontramos que se dice también que el “Sistema gerencial o administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo de tomar decisiones ...” (Chiavenato, I.; 2000; Pág. 26); es decir, todo el régimen de vida y toma de decisiones está depositado en los gerentes dejando otras voces fuera de acción.

Si incorporamos a nuestras creencias estas afirmaciones tendremos que nos hacemos incapaces de siquiera cuestionar la división del trabajo y de la discriminación por la propiedad de los medios de producción. Nos haremos incapaces de transformar las organizaciones en espacios en los que la participación plena sea una posibilidad. Nos haremos incapaces de imaginar posibilidades diferentes porque asumiremos que así son las cosas.

La administración moderna tiene su origen en los trabajos de Frederick Taylor quien desarrollo su teoría de la administración científica generando una división del trabajo que pretende lograr mayor eficacia (cumplimiento de objetivos) y mayor eficiencia (menor uso de recursos) manteniendo al máximo el control del proceso de trabajo.

Para Taylor se hizo claro que el control total del trabajo sería imposible para el gerente en cuanto sea el trabajador quien conociera mejor el proceso de producción. Es así que Taylor decidió separar el pensamiento del trabajo manual. Retirando el pensamiento y el conocimiento del desempeño del trabajador se podría abaratar su aporte a un mínimo, reduciendo así el costo. Con el fin de maximizar el control se entregó a la gerencia el conocimiento del proceso general y éste se subdividió en partes a ser desempeñadas por los trabajadores o incluso por diferentes empresas (outsourcing). Los trabajadores entonces sólo realizan tareas rutinarias simples que pueden ser estandarizadas y fácilmente reemplazadas por máquinas o por personal barato, con poca educación o entrenamiento.

La lógica Taylorista de control del conocimiento, división y degradación del trabajo aportó al desarrollo de un sistema organizacional orientado a la dominación y hegemonía de la gerencia y al menoscabo y abaratamiento del rol de los trabajadores. Sin duda, las consecuencias de este sistema

organizacional dió sus frutos. Se maximizó la acumulación de riqueza en pocas manos, se crearon nuevas clases sociales (propietarios, gerentes y trabajadores), se generó el problema del ausentismo de los trabajadores, se desarrollaron las protestas y movimientos sindicales reivindicatorios de los trabajadores, se desarrollo una falta de compromiso por parte de los trabajadores como producto de su alienación de la producción, se incrementaron las deficiencias de calidad y productividad, se incrementó la rotación incrementando los costos de entrenamiento, los problemas de supervisión y control fueron aumentando la distancia entre trabajadores y gerentes, los gerentes monopolizaron la relación de los trabajadores con el resto de la organización fragmentándola en especies de feudos (Thompson, Willmott, Alvesson, Morgan, Chiavenato, etc).

Las consecuencias indeseables de la práctica gerencial basada en la administración científica de Taylor y sus seguidores llevó al desarrollo del modelo humanista. Este modelo humanista fue desarrollado por las contribuciones de los estudios sociológicos del trabajo de Durkheim, la escuela de relaciones humanas de Mayo, las teorías del lado humano de las organizaciones de Douglas McGregor, la psicología humanista de Maslow, los sistemas sociotécnicos del Tavistok Institute, etc.

Los estudios de Durkheim llevaron a la idea de que la industrialización era una fuerza progresista que generaría nuevas formas de solidaridad social basadas en la experiencia del trabajo. Se creía que las organizaciones podrían convertirse en una red de reglas y consenso basado en valores. De manera similar, los seguidores del instituto Tavistok de Londres creían que las organizaciones eran sistemas que podrían convertirse en armoniosos si se manejaban cuidadosamente las cuestiones técnicas del trabajo y las relaciones humanas y sociales.

Desde la perspectiva humanista la empresa era presentada como un sistema social donde la cultura y condiciones afectaban el trabajo; si la cultura del lugar de trabajo y las condiciones mismas de trabajo no eran óptimas, los trabajadores restringirían la producción. No obstante esta posibilidad, también se reconocía que los trabajadores estaban motivados por una compulsión hacia la socialización, de este modo, el manejo de la organización informal (cultura y condiciones) podría asegurar el desarrollo de relaciones armoniosas (Trist and Barnforth, 1951; Rice, A.K., 1958; Woodward, 1958, 1965; Thompson, P., 1989).

El rol de la gerencia sería entonces el de efectuar intervenciones en la empresa que mejoren los procesos sociales a fin de mejorar de este modo la

eficiencia al tiempo que se lograban las necesidades sociales. El impacto de la perspectiva humanista llevó a que las ciencias sociales reemplazaran a la ingeniería industrial y la administración científica, la atención a la organización informal reemplazó a la atención prestada originalmente a la organización formal, la demanda por liderazgo sustituyó los requerimientos por el comando y la jefatura, la persuasión reemplazó a las órdenes, etcétera (Chiavenato, I.; 2000; Pág. 302).

El desarrollo de los sistemas sociales fueron acompañados también por desarrollos tecnológicos. El advenimiento de la automatización trajo consigo la promesa de abandonar los trabajos más duros, rutinarios y desagradables para que los trabajadores adopten roles más creativos e importantes. La promesa llegaba a la idea de la virtual desaparición de los trabajadores de “cuello azul” (obreros) ya que las máquinas automáticas se harían cargo de dichas tareas y los seres humanos harían la supervisión de ellas. Se esperaba un incremento en la capacidad y aporte del trabajador y una mejora en la satisfacción en el trabajo (Gallie, 1978, pág. 7).

Sin embargo la realidad resultó diferente y desilusionante. Un estudio detallado sobre la automatización llevado a cabo por James R. Bright de la Escuela de Negocios de Harvard mostró una realidad contradictoria. El mismo Bright dijo que “... estuve sorprendido de encontrar que el efecto de mejora esperado no había ocurrido en ningún lugar ... al contrario, encontré evidencia de que la automatización ha reducido los requerimientos de capacidades de los trabajadores ...” (Bright, J.R., citado por Braverman, 1974, Pág. 220).

De manera similar, Chiavenato reporta que “... no obstante el cambio revolucionario de mentalidad y de conceptos, el diseño del cargo no se diferencia del modelo clásico ... el modelo humanista se centra más en el contexto del cargo y las condiciones sociales en que se desempeña, que en el contenido del cargo o en su ejecución ...” (Chiavenato, I.; 2000; Pág. 302). Continúa diciendo que el gerente debe organizar el grupo de trabajo de manera cohesionada, promoviendo una atmósfera psicológica amigable y cooperativa, reduciendo la monotonía y fomentando sentimientos positivos. Pero, aunque se analizó mucho y se actuó en el contexto del cargo, no se modificó el contenido del mismo.

Muy a pesar de las promesas de las escuelas humanistas, el trabajo y los cargos se siguieron diseñando de acuerdo al modelo clásico; partiendo del supuesto de que el trabajador es un apéndice de la máquina, el diseño responde sólo a la tecnología, a los procesos y a los propósitos y objetivos

de los accionistas y gerentes. El trabajo aún se sigue dividiendo y fragmentando de manera que cada trabajador hace sólo una parte sencilla y rutinaria. Las tareas son diseñadas en el supuesto de que el proceso productivo se mantendrá en el largo plazo y no se prevén cambios. Se hace un énfasis particular en la eficiencia de las personas minimizándose los tiempos, movimientos y uso de recursos estableciéndose un estándar del que la persona no puede moverse.

Más allá de las propuestas humanistas, fallidas por la dominancia de las perspectivas clásicas, surgen las propuestas Neo-humanistas que incluyen numerosas opciones culturales y tecnológicas que pretenden revivir el sueño humanista de manera más radical y enfocada. Esta perspectiva Neo-humanista incluye modelos de gestión como las Organizaciones Inteligentes, la Ciudadanía Corporativa, el Modelo Situacional, etc.

Quizás las contribuciones más representativas de esta corriente Neo-humanista se encuentran alrededor del Empowerment, las Políticas Participativas, el Aprendizaje Organizacional, el Cambio Transformacional, el Enriquecimiento del Trabajo, etc.

En este contexto encontramos las promesas del Empowerment (Ken Blanchard, Alan Randolph) que incluyen la eliminación de las jerarquías y su reemplazo por equipos auto-dirigidos así como la apertura de la información a todos en la organización y la eliminación de los mecanismos de control establecidos por la autoridad y su inmediato reemplazo por una cultura organizacional participativa. Semejante propuesta encuentra un claro eco en las expectativas de los trabajadores más maduros; pero a veces encuentra también el rechazo por parte de aquellos que no desean asumir mayores responsabilidades. Muchos gerentes encontraron la excusa perfecta para no avanzar en esquemas de este tipo al toparse con personas temerosas, que fueron condicionadas por las prácticas clásicas de control y dominación.

Las promesas de las Organizaciones Inteligentes van por un camino parecido. Aún cuando encontramos muchos modelos en esta categoría, podemos referirnos a la definición propuesta por John Burgoyne quien dice que la organización orientada al aprendizaje "... es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, conscientemente se transforma a sí misma y conscientemente transforma su contexto" (Burgoyne, J.). Para cumplir esta promesa de aprendizaje y transformación se requiere una cultura organizacional que cumpla con algunos criterios tales como el aliento a la experimentación, se orientada a la solución de

problemas y a la innovación, valora la diversidad y la predisposición al riesgo, y no castiga los errores sino que procura aprender de ellos (J. Burgoyne).

Aunque numerosas organizaciones han asumido programas de conversión cultural orientadas al proyecto de las Organizaciones Inteligentes, muchas han sucumbido al esfuerzo debido a limitaciones severas en las competencias de aprendizaje de los trabajadores, que no han sido asumidas como retos del desarrollo sino como factores de incompatibilidad con el modelo. Algunos han rechazado la idea por resultarles utópicas y poco prácticas.

De manera similar tenemos demandas serias de transformación viniendo no sólo de las escuelas de negocios sino de ejecutivos con un alto nivel de reflexividad crítica. Por ejemplo, podemos tomar las palabras de Hicks Waldron – Pdte. Avon Products Inc. (citado en *The Battle for Corporate Control*; 1987; p.102) quien nos dijo que “Tenemos 40,000 empleados y 1.3 millones de representantes en todo el mundo ... Contamos con proveedores, instituciones, clientes, comunidades. Ninguno de ellos goza de la misma libertad democrática de los accionistas para comprar o vender acciones. Pero también es cierto que su participación en la compañía es mucho más profunda e importante que la de los accionistas.”

Siguiendo la misma línea de pensamiento de Hicks, tenemos a Andrew Sigler, Presidente de Champion Internacional (citado en *The Battle for Corporate Control*; 1987; p.102) quien cuestionó “¿Qué derecho tiene alguien que posee acciones durante una hora a decidir el destino de una compañía? Si la ley lo permite, es que la ley está equivocada”

Por otro lado, encontramos que el enfoque de Ciudadanía promovido por Handy ha entrado también en el escenario. “... Una de las mayores paradojas de nuestro tiempo es el hecho de que organizaciones totalitarias y de planificación centralizada, poseídas por extraños, son las que proveen de sus recursos a las grandes democracias ...” (Charles Handy; *Harvard Business Review*, Sept.-Oct 1997). Resulta pues paradójico, por decir lo menos, que los demandantes de libertad, desregulación y participación; sean quienes establecen regímenes centralizados, controlistas y despóticos.

Así como en el caso de los humanistas encontramos que sus promesas fracasaron en muchos casos por el rechazo a desarrollar métodos de trabajo congruentes con los criterios humanistas y sólo se tomaron medidas de mejora en las condiciones de vida en el trabajo como métodos de control

social. En el caso del proyecto Neo-humanista encontramos que aunque hay ejecutivos y empresas que han abrazado fervientemente sus enseñanzas y promesas, muchas han buscado las vías para socavar las transformaciones más básicas y radicales.

Los esfuerzos serios de algunas empresas basados en esquemas de “enriquecimiento del trabajo”, “empowerment” y otros, han tenido algún éxito en la mejora de la calidad de la vida en el trabajo, así se ha reducido el ausentismo y la rotación al tiempo que se incrementó la productividad y la calidad del trabajo (Council for Science and Society; 1981 pág. 38). Ésto se debe en gran medida al hecho de que los trabajadores tienen una inherente necesidad de realización personal, de pertenencia social y estatus que pueden ser satisfechas en la experiencia diaria del trabajo (Lipton, 1963; Roy, 1973; Thompson, P., 1989).

Pero ese no es el caso de la mayoría de organizaciones en donde los problemas de la aproximación clásica se mantienen. En estos casos la gerencia deberá retomar el control por la vía de compartirlo, esperando que una mayor participación de los trabajadores resulte en una eficiencia mayor. La gerencia contemporánea se está viendo forzada por los problemas con los trabajadores a cuestionar su despotismo, la fragmentación y división de la organización y la necesidad de una jerarquía rígida y privilegiada (Bosquet, M.; 1980; Pág. 370). La realidad es que las prácticas comprometidas de “enriquecimiento del trabajo” es una tendencia minoritaria en un mundo dominado todavía por la masificación, la degradación del trabajo y el Taylorismo (Thompson, P.; 1989, Pág. 39, 139, 141).

Las referencias a las prácticas gerenciales clásicas de despotismo, división y fragmentación, manía de control, degradación del trabajo, etcétera; no vienen solamente del estudio humanista de las organizaciones. Encontramos también que en el mundo de la educación gerencial hay una creciente conciencia del impacto organizacional y socialmente negativo de dichas prácticas y de la cultura gerencial. De manera especial encontramos testimonios de directivos de las principales escuelas de negocios que revelan la magnitud de esta situación.

Un testimonio particularmente significativo es el que nos dice que “... El gerente americano está orientado al corto plazo, es cuantitativamente ingenuo, adverso al riesgo, ego-céntrico, deficiente en ética y lealtad, impaciente por promoción y ascensos, sobre-pagado, ...” (AACSB; 1985). Esto resulta particularmente significativo debido a que AACSB es la

principal institución acreditadora de escuelas de negocios en el mundo, de origen Americano. Esta organización está constituida por los directivos de la mayoría de las más reputadas escuelas de negocios Americanas y así se atreven a denunciar una situación en los más duros términos respecto de sus propios clientes objetivos.

Siguiendo en el campo de la educación gerencial Americana encontramos otros testimonios vinculados a la orientación de su formación. Así tenemos que “... La educación gerencial no permite predecir el éxito futuro de los egresados ... debido al tipo de educación que imparten las escuelas de negocios, estas imparten la ideología y las habilidades analíticas, enseñan técnicas de optimización para los cursos actuales, los estudiantes emergen de estos programas creyendo que hay un número óptimo de respuestas susceptibles de ser halladas a través de análisis cuantitativo ...” (Pfeffer; 1981). Es decir, la educación gerencial tiende a formar ejecutivos ingenuos respecto del análisis de la realidad organizacional, asumen una perspectiva cuantitativa incapaz de entender aquello que no puedan contar, son formados para mantener el status quo, para sostener los “cursos actuales”.

Hasta el momento encontramos que la cultura organizacional y gerencial dominante viene formando gerentes centralistas, controladores y egocéntricos, en términos generales. Cabe preguntarse cuál será el impacto en los trabajadores y aunque ya hemos visto algunas referencias en la literatura revisada vale la pena observar lo que dice la Organización Internacional del Trabajo al respecto.

En sus publicaciones más recientes la OIT viene reclamando y promoviendo el desarrollo de una experiencia de “trabajo decente” como base fundamental para el desarrollo social. El propio Juan Somavia, Director General de la OIT, dice que “... en cada una de estas esferas [trabajo, empleo, protección social, progreso económico], los individuos de todo el mundo se ven afectados a carencias, lagunas y exclusiones en forma de desempleo y subempleo, trabajos de baja calidad e improductivos, trabajo inseguro e ingresos inestables, denegación de derechos, desigualdad de género, explotación de los trabajadores migrantes, falta de representación y participación, así como de insuficiente protección y solidaridad en caso de enfermedad, discapacidad y vejez ...” (Somalia, J.; 2006). La cultura gerencial entonces, añade a su visión mecanicista un trato inhumano caracterizado por su frialdad ante la necesidad y el aprovechamiento de la debilidad fomentando la exclusión social y el abuso de su posición de poder.

Más allá de la propia experiencia del trabajo encontramos que la actuación organizacional, bajo un manejo centralizado en las manos de los gerentes que toman las decisiones de asignación de recursos y de diseño de las actividades, va ocasionando una creciente ola de crisis organizacionales que van desde los malos manejos financieros (Enron, Parmalat, etc.), hasta los desastres industriales que cuestan vidas numerosas, daños materiales a la comunidad y degradación ecológica significativa. Casos como el desastre de la planta química de Union Carbide en Bohpal, el hundimiento del buque tanque Exxon/Valdés, y muchos otros ejemplos diarios confirman un costo social y económico que deben pagar los grupos de interés sin afectar significativamente a los gerentes ni a los accionistas.

De hecho, los gerentes suelen dejar a sus empresas bien libradas de muchos de los desastres que ocasionan haciendo uso de seguros, y maniobras legales. Las empresas de transporte naviero suelen registrar sus naves en compañías diferentes de manera tal que sólo podrán ser embargados los buques que participaron en el accidente, es decir, solo se podría embargar para pagar los daños el propio buque hundido. En nuestro medio encontramos que las muertes ocasionadas por las empresas de transporte superaron largamente a las muertes ocasionadas por la guerra subversiva y anti-subversiva. Estas conclusiones se desprenden de la comparación de los datos producidos por CIDATT (organismo que investiga el tránsito vehicular) y los informes de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación (Castellano, P. 2006).

La literatura de gerencia de crisis ha identificado como fuente principal de la creciente incidencia de las crisis y desastres organizacionales el narcisismo de los gerentes que asumen una grandiosidad por parte propia y de sus organizaciones que los haría, ante sí mismos, invulnerables a cualquier mal. Este narcisismo los hace incapaces de tomar un contacto certero con la realidad en la actúan, el uso de mecanismos de defensa como la negación y el desplazamiento los incapacita para percibir el producto de su lógica de acción (Castellano, P. 1997, 2006; Mitroff, I., Pauchant, T. & Shrivastava, P., 1988; Mitroff, I.I, Shrivastava, P. & Udwadia, F. (1987); Nystrom, P.C., & Starbuck, W.H. (1984); Pauchant, T. & R. Douville, 1993; Pauchant, T & Mitroff, I., 1988, 1992; Pauchant, T., Mitroff, I., Weldon, D.N. & Ventolo, G., 1990; Pauchant, T., 1988; Shrivastava, P., 1991, 1992. Shrivastava, P., Miller, D. & Miglani, A., 1991; Shrivastava, P. & Mitroff, I., 1987; Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D. & Miglani, A., 1988; Shrivastava, P., 1993).

En resumidas cuentas, sobre la base del análisis de la literatura encontramos que los gerentes actuales, con valiosas y limitadas excepciones, tienden a adoptar una cultura caracterizada por despotismo, división y fragmentación, manía de control, degradación del trabajo de su personal, orientación al corto plazo, ingenuidad cuantitativa, resistencia al cambio, aversión al riesgo, ego-centrismo, deficiencia en ética y lealtad, impaciencia por promoción y ascensos, sobre-valoración personal, frialdad ante la necesidad y el aprovechamiento de la debilidad fomentando la exclusión social y el abuso de su posición de poder, además se observa un creciente narcisismo y uso de mecanismos de defensa como la negación y el desplazamiento.

Las organizaciones, gerenciadas desde una perspectiva como la resumida líneas arriba, resultan siendo un espacio donde la satisfacción de las necesidades de los trabajadores se mantiene al nivel más bajo posible con la finalidad de minimizar los costos. La satisfacción de las necesidades de orden superior tiende a ser frustrada en el contexto organizacional. Muchos otros grupos de interés tales como la comunidad y el medio ambiente se encuentran sometidos a una situación equivalente e incluso, muchas veces los propios accionistas se ven perjudicados por el prevalente narcisismo de los gerentes y su eventual corrupción.

Hemos revisado una variada producción intelectual vinculada a la gerencia y su estructura ideológica, la mayor parte de la cual ha sido construida sobre la base de investigación efectuada en realidades diferentes a la Peruana. Aunque resulte obvio que debe de haber alguna conexión cercana de la cultura gerencial occidental con la experiencia gerencial en el Perú. Bien valdría la pena verificar qué tan cerca está la cultura gerencial Peruana de la occidental y qué características particulares podríamos encontrar.

Cultura gerencial en las empresas peruanas

Luego de recolectar información en las organizaciones sobre las conductas, creencias y símbolos usados por los gerentes peruanos en sus procesos de desempeño se han identificado un conjunto de características distintivas de la cultura gerencial peruana. Sin duda se ha confirmado que en los casos estudiados se comparten las características reportadas en los estudios publicados por la ciencia occidental dominante en materia organizacional y gerencial. No obstante, se han encontrado también algunas características que resultan más específicas. Podría ser que al evaluarse contextos diferentes se pueda corroborar que estas características están también

presentes en otros contextos, esa verificación quedará pendiente para un estudio posterior, quizás para un estudio colaborativo a llevarse a cabo con colegas residentes en el extranjero.

En esta parte del documento revisaremos primeramente las principales características observadas en la cultura gerencial peruana, luego pasaremos a revisar algunas propuestas de los propios trabajadores con la finalidad de generar oportunidades de transformación.

En primer lugar discutiremos las características más frecuentes halladas en el desempeño de los gerentes peruanos a partir de las declaraciones de trabajadores tanto operativos como profesionales. Las características a listar y discutir no pretenden constituir una lista exhaustiva y objetiva que representen de manera total y plena la naturaleza de la cultura gerencial peruana.

Como hemos visto desde el principio, la presente información ha sido construida sobre la base de testimonios subjetivos de los trabajadores y han sido analizados desde una perspectiva crítica, humanista y radical. Aún cuando las observaciones, reflexiones y análisis constituyen una aproximación subjetivista ello no resta méritos ni a los testimonios ni a su análisis ya que toda observación humana e interpretación están desde ya sujetos a las perspectivas y limitaciones preceptuales de los actores y observadores. En este caso sólo le añadimos la consciencia de su inevitable sesgo.

En mi observación y análisis he llegado a identificar la cultura gerencial como una cultura paradójica, está llena de contradicciones y ambigüedades. Es también elitista, en cuanto promueve contextos donde la división y categorización de personas es una práctica común y responde a una funcionalidad intencionada. La cultura gerencial se caracteriza por ser virtual ya que los gerentes no necesitan conocerse entre si para formar una comunidad con creencias, intereses y prácticas comunes. Se observa que el discurso público característico de la cultura gerencial resulta ser unidimensional (Marcuse, H.) en cuanto se caracteriza por enfocarse fundamentalmente en la rentabilidad, creación de valor para los accionistas, a través de la eficacia y eficiencia. También se observa que la cultura gerencial resulta ser narcisista en cuanto muestra autoconceptos bañados de supuestos de superioridad y de derechos especiales. Esta cultura gerencial se muestra frecuentemente simbiótica al procurar fusionarse con la imagen de la organización y de su rol. Otra característica de la cultura gerencial es su naturaleza necrofílica, digo necrofílica por ofrecer mayor atención y

cuidado a las cosas, máquinas, procesos y todo elemento o factor inanimado que a su propio personal y que a la comunidad. Es decir, se ama la cosa sin vida y se desprecia lo vivo. La cultura gerencial tiende también a ser colonial ya que invade y conquista la vida privada de los trabajadores y clientes intentando insertar en ellos identidades dependientes de su voluntad gerencial dominante. Nuestra cultura gerencial se muestra sexista ya que todavía resulta claro que se tiende a favorecer los estilos machistas, agresivos y dominantes antes que los estilos protectivos y de soporte emocional considerados más femeninos.

Cultura gerencial paradójica

Decía que he llegado a identificar la cultura gerencial como una cultura paradójica, ya que se encuentra llena de contradicciones y ambigüedades. En el discurso de la gerencia, en la teoría dominante y en los testimonios recogidos se encuentra que los gerentes promueven el desarrollo humano a través de la capacitación mientras al mismo tiempo someten a su personal a un régimen que los pretende robotizar. Muchos gerentes procuran identificarse con el desarrollo nacional al tiempo que sirven a poderes multinacionales y a un capital “sin patria”. Frecuentemente encontramos a los gerentes tratando de convertirse en líderes de su gente y al mismo tiempo están procurando una sumisión denigrante de su personal y una exclusión cruel de los demás grupos de interés o de personas y grupos débiles de la sociedad (comunidades campesinas, minusválidos, etc.). Los gerentes suelen ser sorprendidos procurando actitudes “proactivas” y simultáneamente se les sorprende generando dependencia a través de sus actitudes agresivas y regímenes de control.

Cultura gerencial elitista

Encuentro que la cultura gerencial es elitista, en cuanto promueve contextos donde la división y categorización de personas es una práctica común y responde a una funcionalidad intencionada. Se suele hacer uso de un discurso de meritocracia donde cada quien en la organización vale por sus méritos. A través del discurso de la Meritocracia se establecen categorías de trabajadores y frecuentemente estas categorías definen las posibilidades de desarrollo futuro y las oportunidades de realización de las personas de un modo casi determinista. Muchos gerentes establecen políticas que aseguran que las carreras gerenciales y profesionales sean seleccionadas para candidatos provenientes de centros educativos elitistas y le niegan la oportunidad a candidatos de perfiles diferentes a los preestablecidos.

Cultura gerencial virtual

Considero que la cultura gerencial tiende a ser virtual ya que los gerentes no necesitan conocerse entre si para formar una comunidad con creencias, intereses y prácticas comunes. Los gerentes responden a expresiones populares tales como el famoso estribillo “Dios los cría y ellos se juntan”. Casi de manera generalizada se encuentra que los gerentes comparten las mismas presiones de los accionistas y de las familias de propietarios de los medios de producción y suelen responder de modo equivalente. Férreo control de los recursos, maximización de los beneficios para los accionistas, discriminación social favorable a la clase social a la que pertenecen los accionistas y tal vez a la propia en alguna medida.

Cultura gerencial unidimensional

La cultura gerencial muestra signos de ser unidimensional (Marcuse, H.) en cuanto se caracteriza por enfocarse fundamentalmente en la rentabilidad, creación de valor para los accionistas, a través de la eficacia y eficiencia. Todo el discurso se sustenta en la legitimidad resultante de la rentabilidad producida por la eficiencia. Desde el discurso formal, teórico, de la centralidad del propósito preestablecido de la organización, hasta el discurso diario de “si no logramos los objetivos estaremos todos al frente del negocio ... al frente ... cruzando la pista”, es decir, se presenta de manera velada una real amenaza, si no se logran los objetivos se despedirá a los responsables que la autoridad defina.

Cultura gerencial narcisista

Identifico a la cultura gerencial como narcisista en cuanto muestra autoconceptos bañados de supuestos de superioridad y de privilegios especiales. Los gerentes asumen sin ningún embarazo que les toca toda suerte de privilegios y derechos especiales en tanto y en cuanto ellos son la personificación del éxito y de las mejores y más valiosas competencias organizacionales. Además de tener clara su superioridad en cuanto a competencias y capacidades, los gerentes tienden a hacer sentir esa diferencia de manera pública y simbólica.

Cultura gerencial simbiótica

Una característica especial de la cultura gerencial es su inclinación simbiótica. La naturaleza simbiótica de la cultura gerencial se reconoce al

observar cómo procura el gerente fusionarse con la imagen de la organización y de su rol. El gerente reemplaza frecuentemente su identidad nacional o familiar por la identidad de su organización y de su rol. Es frecuente también observar a los gerentes de mando medio adoptar expresiones de sus jefes y estilos personales reproduciendo la cultura gerencial en sus más elementales detalles. También es frecuente encontrar cómo los gerentes adoptan una relación más íntima con sus herramientas de trabajo, sus planes estratégicos y sus modelos mentales de desempeño que con cualquier otra persona o cosa.

Cultura gerencial necrofílica

La cultura gerencial resulta necrofílica por ofrecer mayor atención y cuidado a las cosas, máquinas, procesos y todo elemento o factor inanimado que a su propio personal y que a la comunidad. Es decir, se ama la cosa sin vida y se desprecia lo vivo. Este concepto de necrofilia recoge la visión de Erik Fromm más que la de Freud quien le da un contexto más bien sexual a la necrofilia. Hemos observado en casos repetidos que los gerentes están más comprometidos con sus certificaciones ISO que con sus trabajadores. Están más interesados en cumplir con los requerimientos de las herramientas que con las demandas y ruegos de los seres humanos al punto de ofrecer respuestas como “esta no es una beneficencia”. Muchas veces se arriesga y gasta dinero inmenso en máquinas y ensayos tecnológicos y no se invierte en la educación de sus trabajadores. Se compran computadoras de modelo “moderno” para la “imagen” de la empresa; pero se eliminan o reducen los presupuestos de capacitación.

Cultura gerencial colonial

Siendo narcisista, simbiótica y necrofílica, la cultura gerencial tiende también a ser colonial ya que invade y conquista la vida privada de los trabajadores y clientes intentando insertar en ellos identidades dependientes de su voluntad gerencial dominante. Vemos ejemplos de ello en estrategias publicitarias como aquella de una empresa telefónica que instaló letreros en la vía pública que decían “Tú eres tu celular” o aquella marca de televisores que decía en su comercial de televisión “Si tienes, eres”. Al personal de le requiere adoptar los valores de la “empresa” y la “cultura organizacional” dictada por los gerentes. La invasión de la vida privada en la forma de “identidad corporativa”, o de “estilo de vida superior”, o en muchos más casos aún, a través de una dedicación al trabajo que invade los tiempos requeridos para la vida familiar y comunal. La invasión temporal de la vida privada suele hacerse además sin la correspondiente remuneración al

trabajo ya que se espera el “compromiso” debido con “su” organización. Como parte de las características colonialistas de la cultura gerencial se observa su Malinchismo (Calderón Moncloa, L.F.) o como yo prefiero llamarlo, su Felipillismo. El Felipillismo es la actitud de sumisión servil ante la imagen idealizada de los “gringos”, muchos gerentes creen que para ellos y sus organizaciones es imposible competir con los “gringos” y lo único que nos queda es seguir su ejemplo o aprovechar las oportunidades que ellos nos dejen. Es por eso que casi no encontramos ejemplos de ejecutivos que desarrollen empresas internacionales que ofrezcan al mercado nuevos productos y tecnologías. Nuestras empresas se dedican a la producción de bienes y servicios de poco valor agregado y le dejan a las empresas de estados Unidos, Europa, Japón y cualquier otro “líder tecnológico” el negocio grande de la alta tecnología. Los gerentes con esta actitud generan ventajas para quienes han idealizado y dejan sin oportunidades de desarrollo a sus propios trabajadores, clientes, comunidades, etc.

Cultura gerencial sexista

Es todavía claro que la cultura gerencial tiende a favorecer los estilos machistas, agresivos y dominantes antes que los estilos protectivos y de soporte emocional considerados más femeninos. El trabajo en la empresa está frecuentemente dividido en términos sexistas, muchas empresas tienen vendedoras porque “ellas venden mejor”, claro que las obligan, o motivan, a usar la “falda de cierre”, es decir, se les motiva a usar la belleza y atractivo de sus piernas para convencer a los incautos clientes.

También es frecuente que las mujeres tienden a ocupar menos posiciones gerenciales y más posiciones de servicio tales como enfermeras, profesoras, asistentes de recursos humanos, vendedoras, etc. Cuando se encuentra mujeres en posiciones gerenciales, tienden ellas a mostrar actitudes “masculinas” o se verifica que trabajan en “organizaciones femeninas” tales como centros educativos, centros de salud, empresas dedicadas al negocio de la belleza, etc.

Desafíos y conclusiones

Hemos observado a lo largo de este estudio cómo los gerentes han adoptado características que los definen en cuanto a su actuación frente a sus trabajadores y otros grupos de interés. La mayoría de estas características frustra las oportunidades de desarrollo y de satisfacción de las necesidades e intereses de orden superior de las personas.

Las principales características de la cultura gerencial serían su naturaleza Paradójica, Elitista, Virtualidad, Unidimensionalidad, Narcisismo, Simbiosis, Necrofilia, Colonialismo, Sexismo, Despotismo, Divisionismo, Manía de control, Degradación del trabajo de su personal, Orientación al corto plazo, Ingenuidad cuantitativa, Resistencia al cambio, Aversión al riesgo, Ego-centrismo, Deficiencia en ética y lealtad, Impaciencia por promoción y ascensos, Sobre-valoración personal, Frialdad ante la necesidad y el Aprovechamiento de la debilidad fomentando la exclusión social y el abuso de su posición de poder, Uso intensivo de mecanismos de defensa como la negación y el desplazamiento.

Frente esta situación se hace necesario el desarrollo de una nueva cultura gerencial, al menos en cuanto a su relación con la fuerza laboral. Esta nueva cultura gerencial podría adoptar una serie de características que han sido sugeridas por los propios trabajadores en su afán por participar en el proceso de cambio transformacional que esperan, demandan y promueven.

En primer lugar los trabajadores demandan por una cultura de aprendizaje que esté inspirada en procesos colaborativos y dialógicos. En segundo lugar esperan una política más justa en cuanto al reparto de los beneficios producidos por el trabajo.

A manera de ejemplo presento los decálogos de aprendizaje propuestos por algunos trabajadores profesionales de diferentes empresas:

DECÁLOGO DE APRENDIZAJE I

1. Cada integrante del equipo buscará desarrollar un descontento saludable con el status quo a fin de contar siempre con una motivación personal para la innovación constante.
2. Dentro del equipo, el éxito será el resultado de la suma del esfuerzo y el trabajo de cada uno de los integrantes.
3. El cambio y la transformación partirá de cada integrante del equipo, liderando con el ejemplo y estableciendo un sólido compromiso de trabajo con todos.
4. Ser tolerantes en todo sentido, sin llegar a ser ingenuos-

5. Desarrollar la capacidad para el análisis y la investigación, en la búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas.
6. Lograr un ambiente de confianza, respeto mutuo y sinceridad donde todos podamos compartir nuestros conocimientos y experiencias a fin de desarrollar nuestro mayor potencial.
7. Nuestra ventaja competitiva radicará en la adaptación a las diferentes situaciones, valorando la diversidad y actuando proactivamente.
8. Objetividad y sentido crítico para poder extraer de las experiencias lo esencial, lo que permitirá proyectarnos al futuro con respuestas diferentes en el momento oportuno..
9. Actitud de diálogo y creatividad a fin de generar soluciones originales a los diferentes problemas.
10. Desarrollar un modelo de aprendizaje transformacional que promueva el crecimiento personal y el enriquecimiento del grupo.

DECALOGO DEL APRENDIZAJE II

- 1. Compartir Experiencias:**
Queremos con esta acción ampliar la perspectiva del equipo sobre la base de la información y vivencias de cada uno de los integrantes, enfocándonos en el tema materia de discusión.
- 2. Hacer que nuestro esfuerzo resulte positivo:**
Nuestro objetivo personal y grupal es dedicar el máximo esfuerzo en la asimilación de las enseñanzas del curso, y sobre todo la aplicación correcta de esos conocimientos en nuestro desempeño diario como personas y directivos.
- 3. Que sea objetivo:**
Todo nuestro desempeño se debe enfocar en la consecución de nuestras metas.
- 4. Compromiso:**
Mostrar y dedicar nuestro tiempo y esfuerzos para conseguir nuestros objetivos, tanto personales como grupales.

5. Disposición al Cambio:
Mostrarnos receptivos y permeables a todo aquello que signifique enriquecimiento de nuestras actitudes y capacidades.
6. Crítico:
Tener una actitud crítica a través del análisis de los conocimientos que vayamos descubriendo y aprehendiendo.
7. Solidario:
Saber compartir con todas las personas que conformen nuestro entorno donde desarrollemos nuestras actividades, entendiendo que esta acción es la base de toda interacción humana.
8. Tolerante:
Debemos respetar las actitudes y aptitudes de nuestros compañeros.
9. Responsable:
Tener la capacidad de cumplir con las obligaciones que delegamos y que asumimos.
10. Innovador:
Siempre buscar una mejor manera de hacer nuestro trabajo a través de la investigación, autocrítica y el mejoramiento continuo.

Como podemos observar hay claras demandas y compromisos por la construcción de espacios organizacionales y culturas gerenciales que resulten promovedoras, democráticas, participativas, dialógicas, y que favorezcan la satisfacción de necesidades de orden superior permitiendo así la autorrealización y las oportunidades de trascendencia.

En el anexo 1 se observan las declaraciones de los trabajadores clasificadas analíticamente de modo que explican las características de la cultura gerencial presentada en este documento. Vale la pena indicar que este documento forma parte de un estudio más profundo y detallado que incluye numerosas estrategias de resistencia y transformación propuestas por los trabajadores y profesionales de las empresas. Nuevas publicaciones mostrarán los hallazgos y conclusiones correspondientes.

Bibliografía

- Blanchard, K. and Randolph, A.; Empowerment.
- Bosquet, M.; 1980; The meaning of job enrichment; in Nichols (Eds.).
- Braverman; 1974; Labour and monopoly capital; Monthly Review Press; London.
- Burgoyne, J. and Reynolds, M.; 1997; Management Learning; Sage; London.
- Burrell, G. and Morgan, G.; ...; Sociological paradigms of organizational analysis; Calderón Moncloa, L.F.; 2002; Después de todo sólo somos seres humanos; ESAN; Lima.
- Calderón Moncloa, L.F.; 2006; Todos somos humanos; ESAN; Lima.
- Calderón Moncloa, L.F.; Bilógica malinchista de los yuppies criollos; No publicado.
- Castellano Masías, P.; 1997; Integrated Crisis Management; Dissertation at Lancaster University; U.K.
- Castellano Masías, P.; 2002; Experiential Learning: Crazy crews; Western Academy of Management International Conference; Lima.
- Castellano Masías, P.; 2003; Macrocontext of management and organizations; International Critical Management Studies Conference; U.K.
- Castellano Masías, P.; 2003; Management Research; CLADEA Conferencia Internacional; Lima.
- Chiavenato, I.; 2000; Administración de recursos humanos; Mc GrawHill; Colombia.
- Chomsky, N.; <http://www.greatdreams.com/chomsky/chomsky.htm>
- Cooperrider, D.; 2000; Appreciative inquiry; Stipes Publishing; Illinois.
- Daft, R.; 2000; Teoría y diseño organizacional; 6ta. Ed.; Thomson Editores; México.
- Foucault, M.; 1977; Discipline and punish; Penguin; Harmondsworth.
- Foucault, M.; 1980; Power/Knowledge; Pantheon; New York.
- Freire, P.; 1970; Pedagogy of the oppressed; Penguin Books; London.
- Fromm, E.; 1991; 15ta; El corazón del hombre; Fondo de Cultura Económica; México.
- Gallie, D.; 1978; In search of the new working class; Cambridge University Press.
- Habermas, J.; 1973; Knowledge and human interests; Heinemann; London.
- Habermas, J.; 1973; Legitimation crisis; Beacon Press; Boston.
- Handy, Ch.; 1997; Harvard Business Review, Sept.-Oct
- Lifton, R.J.; 1999; The protean self; The University of Chicago Press; Chicago.
- Marcuse, H.; 1964; One dimensional man; Beacon; Boston.
- Maslow; A.H.; 1958; Motivation and personality; Harper and Row; New York.
- McGregor, D.; 1960; The human side of enterprise; McGraw-Hill; New York.
- Mitroff, I., Pauchant, T. & Shrivastava, P., 1988. *Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management*. Technological Forecasting and Social Change, 33: 83-107.
- Mitroff, I.I, Shrivastava, P. & Udwadia, F. (1987). *Effective crisis management*. Executive, 1, 283-92.
- Nystrom, P.C., & Starbuck, W.H. (1984) *To avoid organizational crises, unlearn*. Organizational Dynamics, 4 (12), 53-65.
- Pauchant, T. & R. Douville, 1993. *Current research in crisis management : A study of 24 leading scholars*. Industrial & Environmental Crisis Quarterly, 7 (1) 43-66.
- Pauchant, T & Mitroff, I., 1992. *Transforming the Crisis Prone Organization*. Jossey Bass, San Francisco, CA.

- Pauchant, T. & Mitroff, I., 1988. *Crisis prone versus crisis avoiding organizations - Is your company's culture its own worst enemy in creating crises*. Industrial Crisis Quarterly, 2: 53-64.
- Pauchant, T., Mitroff, I., Weldon, D.N. & Ventolo, G., 1990. *The ever expanding scope of industrial crises : A systemic study of the Hinsdale telecommunications outage*. Industrial Crisis Quarterly, (4) 243-261.
- Pauchant, T.; *Crisis Management and Narcissism: A Kohutian Perspective*; A dissertation presented to the Faculty Of The Graduate School University Of Southern California; May 1988.
- Pfeffer, J.; 1981; *The human equation*; Harvard Business School Press; Boston.
- Priyadharshini, E.; *The Rhetoric of Otherness in the Discourse of Economics : A Postcolonial critique*; Paper presented at the Critical Management Studies Conference, Postcolonialism Stream, 14-16 July 1999, Manchester.
- Rice; A.K.; 1958; *Productivity and social organisation*; Tavistok; London.
- Roy; 1973; *Banana time, job satisfaction and informal interaction*; in Salaman and Thompson (eds).
- Shrivastava, P., 1991. *Organizational myths in industrial crises*. In S. Couch and S. Kroll-Smith (Eds.) *Communities at Risk: Collective Responses to Technological Hazards*. Peter Lang Publishing, New York.
- Shrivastava, P., 1992. *Bhopal : Anatomy Of A Crisis*. 2nd Ed. Paul Chapman Publishing, London.
- Shrivastava, P., Miller, D. & Miglani, A., 1991. *The evolution of crises : Crisis precursors*. International Journal of Mass Emergencies and Disasters, August.
- Shrivastava, P. & Mitroff, I., 1987. *Strategic management of corporate crises*. Columbia Journal of World Business, Spring: 5-12.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D. & Miglani, A., 1988. *Understanding industrial crises*. Journal of Management Studies, 25 (4) 285-304.
- Shrivastava, P.; *Crisis theory/practice : towards a sustainable future*; Industrial & Environmental Crisis Quarterly, Vol. 7, No 1, 23-42.; 1993
- Thompson, P.; 1989; *The nature of work*; 2nd Ed.; The Macmillan Press; London.
- Trist and Barnforth; 1951; *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting*; Human Relations; Vol. 4 N° 1.
- Willmott, H. and Alvesson, M.; 1996; *Making sense of management*; Sage; London.
- Woodward, J.; 1958; *Management and technology*; HMSO; London.
- Woodward, J.; 1965; *Industrial organizations*; Oxford University Press.

Anexo 1

Testimonios de trabajadores sobre las expresiones de la cultura gerencial

Explotación. Deshumanización. Opresión.

Represión.

“las personas que nos informan lo que pasa están aterradas ...” [personal de recursos humanos].

Explotación abierta. Violación de leyes laborales.

“a los trabajadores de las [empresas] contratistas no les pagan a tiempo, les pagan menos ... les mandan la sopa en bolsas plásticas amarradas ...”

Explotación. Necrofilia: Frialdad o crueldad gerencial.

“... no pueden salir de vacaciones ... no les pagan el plus por trabajar en Selva [zona de selva] ... cuando alguien comenta [el trato de los contratistas] le responden ‘a ti no te interesa’ ...”

Explotación. Reducir los costos de personal violando las leyes y desplazando la responsabilidad.

“el objetivo de GERA es lograr sus metas a través de contratistas ...”

Necrofilia. Cinismo. La colusión no puede ser pública, si hay reclamo oficial se protesta. Pero no se protege al trabajador de la represalia. Crueldad.

“el mensajero me dice que si reclama a RRHH, ellos reclamarían por esos maltratos a la empresa [contratista] y ellos lo botarían ...”

Intensificación. Crisis. Lógica instrumental. No reflexión.

Mecanismo de Defensa: nada grave nos puede pasar.

“... en nuestra área, contabilidad, nos hacen trabajar ‘rápido – rápido’, sin pensar ... luego los errores vienen y ¿quién es el responsable? ...”

Bilógica Malinchista: Explotador Sumiso.

Mecanismo Defensa: Ataque.

“... el jefe tiene muchas muletas ... se asusta con los requerimientos ... llama a los que están de vacaciones que son sus muletas ... tenemos que tener un jefe que guíe ... no que se desespere ... si hay algún impasse con Chile se desespera y dice ‘¿qué hiciste mal?’ ... actúa como una desgracia o tragedia general ...”

Mecanismos de Defensa: Negación.

“El jefe máximo no quiere ver los problemas ... ‘Aída, los elefantes se comen poco a poco’ Me dice ante los reclamos de intervención ...”

“Si todo sale bien ... hay fiesta en la empresa ... ha sido un éxito de la gerencia ... si no es así ... como en la evaluación de clima ... [dicen que] ‘RRHH no hace nada’ ... ‘RRHH es la oveja negra’ ... le echan la culpa a los demás”

Tecnología opresiva. Deshumanización. Taylorismo.

“... el jefe no es capaz de entender el tiempo que requiere hacer el trabajo ... sólo aprieta el botón y pide el trabajo hecho ...”

Explotación: intensificación del trabajo, no se cumplen leyes laborales.

“... ‘hay [que hacer esto], hay [que hacer aquello], hay [que hacer lo otro]’ ... pide cosas fuera de foco que todos saben que no se puede hacer ... los profesionales terminan quedándose hasta la 01:00 a.m. ...”

Fragmentación: Divide y Vencerás.

“... Finanzas es como una isla ... no se integran ... no participan ...”

Rigidez, Crisis, Alienación de la realidad, Tecnología deshumanizante, Taylorismo.

“[Los de Finanzas] no responden ante urgencias ... no pueden alterar procesos ...”

Narcisismo, como diciendo somos muy importantes, esto es pérdida de tiempo, nuestro trabajo es más importante,...)

“... a los eventos comunes ... de todos ... [los de Finanzas] no van o llegan tarde ... si la fecha les parece inapropiada, no les interesa ... ‘yo no puedo ... he venido por cumplir’ y sus Gerentes los respaldan ...”

“... antes todos iban ... y todos iban en el bus ... ahora todos van en sus carros y pocos en el bus ...”

“Hace unos días mi jefe me dijo que se iban todos los gerentes y subgerentes a Piura, se iban a un retiro para trabajar en el Plan Estratégico, aproveché para decirle que habíamos hecho en el curso un Plan Estratégico del Factor Humano y que le podía dar nuestras notas para que las tome en cuenta ... y me dijo ... ‘hay María Antonieta ... por favor ... el Plan Estratégico lo vamos a hacer nosotros’ ...”

Narcisismo: reforzamiento conceptos de superioridad. Destruir autoestima, reforzar “diferencia”.

“... claro ... los dioses van a hacer el Plan Estratégico ... y no les interesa lo que tenemos que decir ...” (María es una Ingeniera con muchos años de experiencia quien ocupa un puesto de mando medio y compromiso con su carrera).

Tácticas de sometimiento: expropiando méritos y vaciando a los demás de méritos propios o de equipo.

Tácticas de Sometimiento: Elusión de la responsabilidad, chivos expiatorios, etc.

“Si todo sale bien ... hay fiesta en la empresa ... ha sido un éxito de la gerencia ... si no es así ... como en la evaluación de clima ... [dicen que] ‘RRHH no hace nada’ ... ‘RRHH es la oveja negra’ ... le echan la culpa a los demás”

Necrofilia: alienación de los gerentes frente al rol humano.

“[Con referencia al Clima] hay mucho descontento en San Isidro (oficina central) ... Explotación (Producción) no es problema porque los subgerentes organizan ...”

Táctica de sometimiento: Manipulación, mecedora, prioridades, sentimientos de impotencia ...

“[Por ejemplo en el] Programa de Innovación ... 60 ideas ... 20 participantes ... todos de Explotación (Producción) ... nadie de San Isidro ... dicen que no tienen tiempo ... ¿acaso nos van a hacer caso? ...” (Todas las decisiones están centralizadas en S.I.)

Tácticas de sometimiento: Fragmentación por especialidad: Divide y Vencerás. Feudos.

“... el trabajo en equipo se entiende sólo por área ... la gente administrativa no conoce a la gente del área técnica ... en las reuniones se sientan 15 en una mesa de 10 ... pero no se van a mezclar con otra gente ... si se va 1; se van todos ...”

Táctica de sometimiento: elusión, mecedora.

“... en la empresa se ha reconocido que se ha abusado del concepto de ‘personal de confianza’ ... un jefe dijo que se iba a revisar; pero no se sabe nada ...”

Tácticas de sometimiento: Fragmentación por especialidad: Divide y Vencerás. Feudos.

“... la gerencia general tiene un trato muy bueno con el sindicato ... dicen que el gerente es muy humano ... han obtenido beneficios en horas nocturnas, horas por cambio de turno, por trabajo en altura, por hijos estudiantes, seguro médico con cobertura total ...”

“... se ha presentado un nuevo organigrama en el que el área de mantenimiento pierde jerarquía ... a nivel de supervisión se ve que las líneas de carrera se ven afectadas ...”

“... Mantenimiento ya no está al nivel de Operación sino como un Servicio ... están debajo ... es un esquema que ha mandado Chile ...”

Tácticas de sometimiento: Control de la información.

“... ahora estamos en el día a día con el tema de la fusión ... cada quien comenta lo que va a pasar ... cómo irá a ser tu situación de acá a Junio. Todos sabían, menos yo, que me voy a ir a Junín ... esas cositas te desconciertan ...”

“... además de la fusión nos preocupa el OPA [opción pública de adquisición de acciones] de otra empresa española y de los alemanes ...”

“... todavía no está claro ... parece que hay otros cambios en el organigrama ... todo esto lo sabemos por rumores ... no hay quién te diga como son las cosas ...”

Tácticas de sometimiento: Control de la decisión.

“... a ese nivel no ... de repente te preguntan por alguien ... si es bueno o no ... pero nada más ...”

“... en Enero se fueron a Piura los gerentes ... de subgerente para arriba ... han hecho un planteamiento pero no ha sido aprobado por Chile ... todavía ... no se ha difundido al personal ...”

Necrofilia: procesos son más importantes que las personas.

“... en Mantenimiento se trabaja hasta las 6 p.m. y se debe entrar de amanecida ... a las 11 p.m. ... se pidió que salgan más temprano ... pero RRHH se opuso porque deberían horas ... esa gente llega cansada ... esto podría ocasionar un accidente también ... nos dicen que contratemos practicantes pero los practicantes no son responsables ...”

“... la gente que trabajan en las ISOs paran mandando informes diciendo modificaciones ... son tantas que ya no se puede ni leer todas las modificaciones ...”

“... en lugar de contratar tanta gente para ver documentos deberíamos tener más operadores ... gastan recursos en un sector mientras que el sector que hace el trabajo está desprotegido ... incluso nos ponen cosas que no hacemos ... ni siquiera saben las cosas que hacemos ... no consultan y la lanzan ...”

Mecanismo de Defensa: Negación.

“... en Mantenimiento se trabaja hasta las 6 p.m. y se debe entrar de amanecida ... a las 11 p.m. ... se pidió que salgan más temprano ... pero RRHH se opuso porque deberían horas ... esa gente llega cansada ... esto podría ocasionar un accidente también ... nos dicen que contratemos practicantes pero los practicantes no son responsables ...”

Explotación.

“... la remuneración es muy baja ... si no fuera por los adelantos de utilidades moriríamos de inanición ...”

Cultura del Temor: disciplina por la sanción.

“... el accidente en la sierra ha ocasionado daños materiales ... sin daños personales a Dios gracias ... pero han habido sanciones ... las acciones que han tomado han sido drásticas ... ha habido sanciones a tres compañeros ... a mi juicio la sanción al Jefe de Departamento ha sido injusta ... eso ha movido a todos ... el accidente fue por no seguir el procedimiento ... y aunque todo está bien establecido, el operador incumplió ... no veo razón para sancionar al Jefe ...”

“... ahora el Supervisor es muy cauteloso de hacer favores [pruebas de nuevos métodos de trabajo o procesos de mantenimiento] ... te puede traer cola ...”

Cultura del Temor: disciplina por la sanción.

“... en otros años los errores te llevaban a revisar el proceso ... pero ahora ... como se ha afectado un Transformador de Potencia ... el daño económico ha movido el ambiente ... en este caso ha habido también un alto riesgo de daño personal y se ha querido poner un alto a este tipo de riesgos ...”

PCM/.