

INDICE

INTRODUCCION 06

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 08

OBJETIVOS 09

JUSTIFICACION 10

METODOLOGIA UTILIZADA 11

TECNICAS 11

1 EL GERENTE DEL SIGLO XXI

CONCLUSIONES 87

BIBLIOGRAFIA 90

INTRODUCCION

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se plantea como el gran reto del próximo siglo. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. La gerencia actual parece alejarse de los principios científico-racionalistas y patrones burocráticos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas.

La visión más clara acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones. El reto que enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales del mañana.

Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como la arista principal, y cuyas condiciones obligan a ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y sobre todo, tener una visión sustentada en la ética.

En este trabajo se parte de la premisa de que, la búsqueda de una nueva gerencia, además de sustentarse en la formación de un sujeto o sujetos con habilidades creativas, de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad (competitividad, innovación, excelencia), con una gran visión y sobre todo con un propio y auténtico estilo de liderazgo.

Nuestro trabajo se desarrolla en cinco capítulos. El **primer capítulo**, trata sobre las características de los Gerentes del Futuro, cual será su perfil y funciones, que le permitirá gerenciar con eficiencia ante los cambios y exigencias que como gerentes requerirá el nuevo siglo.

En el **segundo capítulo**, se analiza las diferentes tendencias y estrategias que deben tomar en cuenta las empresas ante un mercado globalizado.

El **tercer capítulo**, trata de identificar cuales serán los aspectos que tendrán las empresas triunfadoras del Siglo XXI y conocer los conceptos fundamentales que un buen gerente debe dominar hoy día.

El **cuarto capítulo**, señalamos cual será la situación de la sociedad en el año 2000, estableciendo un enfoque tanto en el ámbito mundial como nacional.

En el **quinto capítulo**, y último, muestra las diferentes etapas por la que ha pasado el Sector Empresarial Dominicano, desde sus inicios hasta nuestros días; además, las características que distinguen al empresario dominicano y las perspectivas para el nuevo gerente dominicano de cara al Siglo XXI.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas, actualmente, se preparan para afrontar un nuevo siglo, que traerá consigo profundas transformaciones en los esquemas organizativos de nuestra sociedad, de igual manera los gerentes del futuro deberán exhibir un perfil de acuerdo con dichas transformaciones. Razón por la cual nos formulamos los siguientes problemas:

¿ESTÁN LAS EMPRESAS EN R.D. PREPARADAS PARA UN MERCADO GLOBALIZADO Y CONSTANTEMENTE CAMBIANTE?

¿ Tienen dichas empresas la tecnología para ser competitivas?

¿ Está el empresariado dominicano capacitado para asumir de una manera eficaz una transformación radical en cuanto a método y tecnología frente a las transnacionales?

¿ De qué forma afectará a dichas estructuras y políticas, los cambios y transformaciones que se producirán en su entorno durante los próximos años?

¿ Cuáles serán las características esenciales que presentará la nueva sociedad gerencial del siglo XXI?

La eficiencia y/o éxito del Sector Empresarial Dominicano en el Siglo XXI dependerá de una nueva visión gerencial basada en el conocimiento de sus gerentes y capacidad de asumir con eficiencia los cambios tecnológicos y estilos de liderazgo, por tal razón se plantea la problemática de saber que tan preparados estamos nosotros para hacerle frente a un hecho tan eminente y real que tendrá que vivir los futuros profesionales, las empresas y el país.

OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- Analizar las diferentes tendencias entorno a la cual se desarrollan las empresas en la República Dominicana frente a un mercado Globalizado y,
- Conocer de qué forma éstas tendencias influirán en nuestras empresas.

Objetivos Específicos:

- Identificar las teorías sobre las cuales se basan las políticas gerenciales de las empresas de capital privado nacional.
- Identificar los factores que han limitado el desarrollo empresarial en la Rep. Dom.
- Identificar las características de los nuevos gerentes (líderes) del futuro.
- Determinar los cambios necesarios en el sistema administrativo nacional.
- Identificar la nueva tipología del Dirigente Empresarial que requerirá la época.

JUSTIFICACION

Siendo nosotros los profesionales del futuro, nos interesamos en conocer y desarrollar lo necesario para poder lograr una gestión de acuerdo con los principios, métodos y mecanismos modernos de cómo dirigir una empresa, tomando en cuenta la competencia, tecnología, recursos humanos, inversionistas, etc., además, si le sumamos el hecho de ser un país en vía de desarrollo, por lo que debemos tener conocimientos de vanguardia para poder competir en un mercado globalizado.

En vista a esta situación, surge la inquietud de investigar, cual sería la naturaleza de estos cambios y conocer las proyecciones que nos deparan la praxis gerencial del futuro, a la vez de identificar nuestros sistemas y estructuras administrativas actuales para determinar de que forma debemos adaptarnos a la nueva situación, donde lo que se escucha hablar es acerca de la Administración por Calidad Total, Administración con Cero Defecto, Reingeniería, Gestión basada en Principios, etc.

METODOLOGIA UTILIZADA

Establecemos como logramos el objetivo del trabajo, el tipo de información que recolectamos y la técnica empleada tanto para la recopilación de información, como para la interpretación de los resultados.

METODOS

Método Histórico: sobre la base de este método indagamos la naturaleza y las condiciones en que se ha desarrollado la Gerencia de Empresas en la Rep. Dom. Hasta hoy en día.

Método Deductivo: En el planteamiento de nuestra investigación seguimos un orden cronológico que permitió la descomposición de los hechos en partes para una mayor comprensión del tema a tratar.

TECNICAS

Documentación : Lectura de libros, revistas, periódicos, etc. Esto nos permitió tener un conocimiento y comprensión global del problema planteado y examinado, para establecer un marco de referencia teórico.

Entrevistas : Esta técnica nos permitió obtener información directa de empresarios dominicanos y que no estaban contempladas en la documentación analizada.

• EL GERENTE DEL SIGLO XXI

• PERFIL DEL GERENTE DEL FUTURO

El año 2000 traerá consigo una nueva era en la cual deberá destacarse el espíritu emprendedor, es decir, la capacidad de los individuos de crear y dirigir una organización para lo nuevo. Necesitaremos hombres que puedan edificar una nueva estructura y el espíritu de empresa sobre los fundamentos administrativos establecidos hasta hoy en día.

El hombre de negocios del futuro tendrá que adquirir aptitudes nuevas todas ellas empresariales por naturaleza, pero todas tendrán que ser ejercidas en y a través de una organización administrativa bastante grande y compleja.

Las características fundamentales de este nuevo tipo de dirigente empresarial serán:

• Dominio De La Tecnología

El hombre de negocios tendrá que conocer por anticipado el sentido y la rapidez del cambio tecnológico, debido a que dichas transformaciones ofrecen una serie de oportunidades vitales para el buen rendimiento de una empresa y para mantener los niveles de competitividad requeridos.

Estos avances serán producto esencialmente de necesidades económicas como es el aumento en la productividad.

Ahora bien el hecho de que la mayoría de las innovaciones del futuro tengan una finalidad económica, no quiere decir que una gran parte de éstas, sean producto del constante trabajo de investigación de nuestros intelectuales.

Es importante que el Gerente del Mañana en la República Dominicana esté en capacidad de aceptar, adoptar e implementar en su empresa estas nuevas técnicas y descubrimientos.

En una época de cambios rápidos, en donde los conocimientos y las técnicas se hacen obsoletas en muy breve plazo, nuestro éxito dependerá de nuestra habilidad para adquirir los más reciente conocimientos y aplicarlos a nuestra empresa.

- *Dominio De La Dinamica Del Mercado:*

El ejecutivo del nuevo siglo tendrá que ir comprendiendo cada vez más la dinámica del mercado.

El mercado constituirá la fuente de ideas más poderosa para la innovación administrativa, además, será necesario conocer los requerimientos del mercado para impedir posibles equivocaciones en los diseños del producto y en las aplicaciones de los avances tecnológicos.

- *Empresario Pro – Activo:*

Con éste término se designará al empresario de la nueva era que no sólo resuelva los problemas que se les presenten día a día, sino que se dedique a un estado de cosas que se consideren mejor que el actual en el futuro.

Este gerente tendrá que mirar hacia el mañana no solamente percibiendo las tendencias y las oportunidades de la cual pueda sacar ventajas, sino que siempre apuntará en dirección al progreso.

Esta terminología significará también, el hecho de prevenir lo que pasará para aprovechar en su justa medida cada recurso de que dispone en el presente.

- *Humanista : Necesidad De Espiritualidad*

La Innovación Social irá detrás de la Innovación Tecnológica y para que el futuro sea promisorio se necesitará con urgencia un cambio profundo en los estamentos de la sociedad que permitan crear nuevas estructuras. En este sentido necesitaremos empresarios más humanos y sociales, que desechen los prejuicios y que no tengan miedo a las utopías.

La historia está llena de pueblos que han sobrevivido y superado condiciones críticas contando siempre con la voluntad y una identificación inquebrantable de la gente con unos ideales específicos.

Nuestros ejecutivos deberán identificarse plenamente con los valores éticos y espirituales de su comunidad; mientras más fuerte sea esta identificación mucho más decidido será el apoyo de la gente a la consecución de los objetivos.

- *Diversidad, Flexibilidad Y Creatividad*

Los avances científicos harán posible la diversificación y flexibilidad de todos los sistemas administrativos establecidos. Estos puntos no solamente, serán característicos de la producción de bienes y servicios, sino también en la inversión de materiales y del factor humano.

Para el ejecutivo el gran reto será asimilar dicho proceso y adaptarlo a las estructuras orgánicas de su empresa.

El empresario del Siglo XXI deberá tener un amplio grado de creatividad y sentido común que le permita reconocer las oportunidades en el momento que se les presenten.

Sí también deberá acudir a soluciones innovadoras y creativas acorde con los nuevo problemas y la nueva sociedad.

- *Amplio Conocimiento Sobre Su Entorno*

La futura generación tendrá que dominar y conocer una serie de características del entorno en el cual desarrollará sus actividades, podemos enumerarlas de la siguiente manera:

- **Limitaciones de Recursos**

- **Competencia**
- **Avances Tecnológico**
- **Problemas Energéticos**
- **Estándar de vida de la comunidad, etc.**

Estos conocimientos le servirán de mucho al gerente en lo que respecta a la toma de decisiones.

- *Capacidad Innovadora*

Los hombres de negocios tendrán que aprender a establecer y administrar una organización innovadora, donde tendrán que formar grupos nuevos, humanos, capaces de anticiparse a lo nuevo, susceptibles de convertir su visión en tecnología, producto y procesos.

El concepto de organización innovadora es muy distinto al de la organización únicamente administrativa, debido a que la segunda puede modificar, ampliar y mejorar pero no puede innovar.

Esta nueva organización requerirá de una estructura respecto al personal en la que el trabajo en equipo impere sobre el trabajo individual.

La relación entre miembros de este equipo debe ser flexible, no obstante debe haber una gran disciplina.

Las decisiones deberán ser tomadas en consenso para lo cual se necesitará una actitud diferente a la actual por parte de los funcionarios, ya que bajo el método de consenso los superiores no necesariamente tendrán que emitir los juicios, sino que su función básica será la de estimular ideas perfectas o imperfectas de sus subordinados para la solución de los problemas de la institución.

- *Dominio De Idiomas*

El proceso de Globalización permitirá la internacionalización de los negocios y relaciones comerciales.

En el futuro será necesario conocer los requerimientos de otros países, de cada región, viajar, ver y visitar

otros lugares, por lo cual el dominio de los idiomas será parte fundamental en el desarrollo de las actividades normales del gerente del mañana.

En conclusión, éstos puntos definen las características esenciales que deben poseer los ejecutivos del Siglo XXI.

Gerentes orientados básicamente a la acción y con una necesidad imperativa del logro. Conscientes de su rol en la nueva sociedad y deseosos de asumir y afrontar el reto del futuro, por ellos, por su país y por la humanidad.

• **FUNCIONES DEL LIDER**

El Gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los recursos de la producción siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

Nuestros ejecutivos del futuro, deberán desempeñar simultáneamente una serie de funciones que le permitan motorizar un cambio en las estructuras organizativas y operativas de la empresa.

La finalidad de estas variaciones será la creación de un nuevo concepto empresarial, en la cual tanto la institución como los empleados, se vean motivados a mantener un aprendizaje continuo.

Dichas funciones están orientadas en las siguientes direcciones:

• *El Liderazgo Personal*

A medida que nos aproximamos al Siglo XXI el juego del cambio se intensifica y se convierte en cambio maestro, por tanto el líder gerencial, está obligado a cambiar no sólo por necesidad, sino para sobrevivir en función de la demanda que el mercado ejerce sobre las organizaciones.

De lo que se trata es del desarrollo de un liderazgo sólido, con dirección, propósitos y claridad, que haga de sus organizaciones entes altamente productivos. Líderes que entiendan que su permanencia en el mercado lo define como bueno ya que sólo los mejores sobreviven.

El líder de hoy debe estar inspirado en el pensamiento y la acción de los líderes del ayer. De aquellos que han sido leales a su mandato y a su voz interior.

En las cualidades, destrezas y comportamiento está el éxito del Líder del Siglo XXI. Esas cualidades y comportamientos que lo hacen actuar con decisión son las que logran la diferencia; los mantiene estables, inspirados, seguros, visionarios comprometidos, íntegros, honestos, humildes, con capacidad de aprender y de cambiar, es decir, de amar el aprender y sentirse motivado de las nuevas cosas, de los cambios, planes, proyectos en lo que ellos y sus organizaciones están involucrados.

El Líder ideal para el Siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más innovadores, más creativos y para que sientan que tiene un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible.

• *Lider Comunicador*

Los Gerentes o líderes están en los nodos del nexo de la comunicación existente en el interior de su compañía.

Cumplen la función de vigías de la comunicación, función que es de vital importancia para su libre flujo; son, además, responsables de generar, recibir, interpretar, presentar, canalizar y administrar los canales de información y comunicación hacia y desde sus respectivos equipos de trabajo.

Los Gerentes que se expresan con claridad facilitan el trabajo de los empleados. El estilo informal y sencillo de un Gerente quizás agrade a los empleados, pero cuando esta sencillez origina confusión y tiempo desperdiciado, se reduce en gran medida la eficiencia y con frecuencia disminuye también la moral.

En el mundo gerencial, se podría afirmar, sin temor a exagerar, que la comunicación es el hilo conductor de todas las operaciones cotidianas de una empresa para lograr la producción, existiendo una red que intercomunica al gerente con los niveles superiores, a éste con los niveles intermedios, los intermedios con los inferiores y unos con otros entre sí.

La comunicación le permite al gerente incursionar en procedimientos más complejos y especializados, como son la realización de una entrevista técnica, una reunión personal, ser expositor del discurso central en un acto conmemoratorio de la empresa, dar una orden verbal o escrita. Todas estas son posibles gracias a la magia de la comunicación.

Existen cuatro procedimientos fundamentales en la vida gerencial: la entrevista, la reunión, la orden y la oratoria. Ellos representan fielmente la comunicación pura, razón por la cual el Gerente del Siglo XXI debe buscar los medios posibles en pos de mejorarlos y hacerlos cada vez de manera más brillante y eficiente.

• *Lider Entrenador*

Un gerente no tendrá éxito si la fuerza de trabajo se dedica exclusivamente a copiar de memoria lo que escucha y ve, o a ciegas sigue las reglas de comportamiento prescritas. El propósito del gerente del nuevo siglo debe consistir en estimular a los individuos a que reflexionen por sí mismos, tomen la iniciativa, desafíen los conocimientos recibidos y no acepten el status quo. Los empleados en una compañía no son unidades de mano de obra; en realidad es genuinamente un recurso (el recurso humano) encargado de hallar y aprovechar ideas para mejorar los procesos, el diseño de los productos y la calidad en la manufactura.

Obviamente, para ello se exige: capacidad para comunicar, pero sobre todo, entrenamiento en múltiples habilidades que, al ampliar el alcance de trabajo de todos, convierte a la fuerza laboral en un recurso más valioso, útil y capaz de descubrir oportunidades de mejoramiento en tareas o procesos diferentes de aquellos en los cuales los individuos se encuentran concientemente involucrados.

En otras palabras, el entrenamiento es lo que se le hace a la gente; aprendizaje es lo que la gente hace por sí misma (y lo que la organización hace por sí misma) mediante la revisión y evaluación continua de las consecuencias de acciones precedentes, a fin de hallar formas de mejorar (o ampliar) resultados positivos y eliminar lo que no agregue valor a los resultados.

Esta, en efecto, es la forma de mejoramiento continuo y transformación constante (de producto, proceso y competencia de los empleados).

• *Lider Motivador*

La Motivación es un tema que ha preocupado desde hace tiempo a muchos psicólogos que han dedicado bastante tiempo y esfuerzo en la búsqueda de clasificar y descubrir sus elementos.

La motivación no es un rasgo inherente a un tipo de personalidad y a otra no, sino que todos somos posibles

de ser motivados siempre que tengamos un deseo o necesidad insatisfecha.

Cuando la necesidad se satisface con el incentivo entonces surge una nueva situación llamada Motivación. La fuerza de la necesidad determinará el efecto del incentivo, de ahí que, a mayor necesidad más fuerte y efectivo es el incentivo.

Los ejecutivos y gerentes deben entender la relatividad temporal del incentivo.

La gerencia debe propiciar que el empleado satisfaga todas sus necesidades naturales con el salario que recibe o bien con los beneficios marginales que la empresa pueda facilitarle a través de programas cooperativos y otros. Aunque parezca contradictorio es saludable que tengan insatisfecha algunas necesidades adquiridas para que genere motivación.

- *Empowerment*

El Empowerment se define como la libertad que se le da a un empleado para que tome decisiones asumiendo su propio nivel de riesgo. Es la señal de que un empleador respeta y confía en sus empleados, y está dispuesto a permitirle hacer uso del entrenamiento y desarrollo invertido en ellos.

Dar poder a los empleados no es proporcionarle el comando y control de la compañía, pero debe posibilitarle que tomen y aprendan decisiones locales que tengan influencia en su propio trabajo. Esto significa, que a cada empleado y equipo debe suministrársele un campo definido de libertad funcional dentro del cual ellos puedan ejercer sus respectivos conocimientos y habilidades. Las decisiones o acciones que tome un individuo o grupo en su límite de campo, por supuesto, estarán sujetas a la sanción del líder de equipo o de la gerencia, y estos tendrán que comprenderlo los empleados.

Pero dentro de su espacio el equipo debe tener libertad, es decir, contar con empowerment para operar de acuerdo con sus propias sanciones.

Existen tres aspectos interesantes, casi definitivos del empowerment:

- El límite del empowerment de una persona o equipo debe trazarse siempre con claridad.
- La administración siempre debe ejercer siempre en esa frontera, pero el liderazgo, en particular del equipo debe llevarse a cabo dentro de cada límite establecido.
- Las sanciones: monitoreo, valoración y disciplina del desempeño operado y bajo propiedad de los individuos.

Por lo tanto dar poder a los empleados es:

- Confiar en ellos para que tomen las decisiones apropiadas, al proporcionarles la libertad de hacerlo y asegurarse de que acepten el control contable de sus responsabilidades.
- Asegurarles que está bien cometer errores, siempre y cuando aprendan de éstos y modifiquen futuros comportamientos de acuerdo con la experiencia.
- Legitimar la asunción de riesgos y delegar la autoridad para la toma de decisiones hasta el nivel más bajo involucrado en el riesgo.
- Establecer líneas claras de apoyo al liderazgo dentro de cada área administrativa y administrar por excepción en sus respectivos límites.

Para que el empowerment funcione se plantean tres condiciones claves:

- ***Que la información sea compartida***

El empowerment no es más que permitirle a los empleados utilizar las informaciones, las capacidades, las experiencias y la motivación que ellos ya poseen.

- ***Que se definan los límites de la autonomía***

De no ser así sucederían dos cosas: Primero, que asuman un nivel de riesgo demasiado alto o, segundo, que se queden paralizados y entaponen los procesos.

- ***Que se reemplace la jerarquía con equipos***

No es posible tener empowerment, en el ámbito de equipo sino existe la decisión y la posibilidad individual de liberar ese poder, y sino se ha desarrollado una cultura de trabajo en equipo.

Todo lo antes expuesto no es más que una respuesta a los procesos de transformación al lo que están sometidas nuestras organizaciones, y esa transformación está afectando la manera en que las personas se relacionan y funcionan en las organizaciones.

Hoy en día se habla de organizaciones horizontales basada en equipos con empowerment, en vez de organizaciones verticales o jerárquicas tradicionales. Lo que a quedado en evidencia en la necesidad de transformar la función de recursos humanos.

TABLA I

NUEVO MODELO PARA EL LIDERAZGO

De un Paradigma Anterior	A un Paradigma Actual Futuro
Ser gerente	Ser líder
Ser jefe	Ser formador y facilitador
Controlar a la gente	Darle empowerment a la gente
Autoridad centralizada	Distribuir liderazgo
Microgerencia y definición de objetivos	Consenso con una visión y una estrategia amplios
Establecer una posición de poder y de jerarquía	Desarrollar el poder de las relaciones y las redes de equipos de trabajo
Exigir obediencia	Lograr compromiso
Centrarme en cifras y tareas	Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente
Confrontar y combatir	Colaborar y unificar
Hacer hincapié en la independencia	Estimular la interdependencia
Estimular las redes de viejos camaradas	Respetar, honrar y respaldar la diversidad
Cambiar por crisis y necesidad	Aprendizaje e innovación continuos.
Ser internamente competitivos	Ser globalmente competitivos

- **Perspectivas futuras para el desarrollo de las empresas en un mercado globalizado**

Al aproximarse el nuevo milenio, es difícil negar que use vive en un periodo de acelerados y profundos cambio. La globalización, la integración económica y los avances tecnológicos están variando las reglas del juego y el entorno en que los negocios compiten, lo que obliga que para sobrevivir y ser ganadores hay que comprender mejor las fuerzas del mercado, así como formular estrategias coherentes para poder lograr ser

exitoso.

El mundo ha comenzado a cambiar de espacio de tiempo y lugar, y eso lo deben comprender todos los empresarios y gerentes. Deben cambiar el pensamiento gerencial, pues las cosas no serán definitivamente como antes.

Un nuevo comercial denominado globalización arropa el mundo, y se incrementará en los comienzos del nuevo siglo con la entrada de nuevos y poderosos competidores, productos de todos los acuerdos de libre comercio que se están planteando los países del mundo.

Por lo que, para un gerente ser de clase mundial debe dividir su cerebro y multiplicar sus acciones. Debemos reconocer que la República Dominicana posee una clase empresarial cuya capacidad y agresividad ha desbordado el tamaño del mercado local, trascendiendo con éxito las fronteras.

El mundo de los negocios no es solamente una actividad productora de beneficios, es como un apasionado y cambiante juego de ajedrez donde el mayor espacio lo ocupan la inteligencia, la innovación y la presentación.

La nueva competencia globalizada requerirán establecer nuevos estilos y objetivos en la dirección empresarial mediante el desarrollo de una disciplina cada vez más férrea, pero al mismo tiempo, más inteligente.

Por lo tanto, para poder competir es de saber y conocer los conceptos fundamentales que un buen gerente debe dominar hoy en día, como son:

- **Conocer el mercado**

Un peldaño del éxito es el conocimiento del mercado, pues cuando un negocio no atiende correctamente a un cliente, lo pierde y no logra obtener utilidades, con lo que está condenado al fracaso y desaparición.

El gerente que no comprende esta filosofía de vida empresarial y que no la practique debe ser sacado de la organización. Aquel gerente y el equipo humano que no la practique con la fe, devoción, perseverancia y firmeza que demandan las actuales circunstancias del comercio mundial, no podrán tener cliente y consumidores satisfechos y tendrá que pagar por su error perdiendo mercados e incluso hasta cerrando su mejor negocio.

- **Contabilidad eficiente: un objetivo necesario**

Muchos empresarios y dueños de negocios manejan sus operaciones confiando en la institución o en su experiencia, minimizando la importancia del análisis ponderado, de los registros contables, financieros. Esos, a la larga, están condenados al fracaso y a la desaparición, pues a medida que el negocio crece se van complicando las operaciones.

En tal sentido, es imprescindible el conocimiento de los diversos financieros, por lo que se requiere dominar los estados financieros y sus diversas composiciones, dominio que es fundamental para poder dirigir y evaluar la gestión de una empresa.

- **Contabilidad gerencial**

Un gerente no necesita ser un experto tributario pero si debe conocer los conceptos fundamentales de las leyes fiscales aplicables a su negocio y a los de su competencia directa ligados a su entorno operativo, tales como montos, porcentajes, multas, recargos, plazos de pago, etc.

Conocer eso le ahorrará muchos dolores de cabeza y alguna que otras cosas y sobre todo le evitará afectar la salud financiera de la empresa.

- ***La estrategia de costos***

Toda inversión importante en nueva tecnología debería asegurar un mayor valor agregado al producto o servicio de la empresa.

Hay que maximizar las ganancias y hacer un uso adecuado de los fondos al adquirir equipos y maquinarias y un uso que le retorne la inversión.

- ***Fijar precios competitivos***

El precio es uno de los factores que más inciden en la función básica de un gerente consistente en maximizar las ganancias de la empresa. La fijación de precios es compleja. Pero sirve para evaluar estratégicamente su mercado y fijar con arte el precio más rentable y competitivo que le permita el mercado y los competidores.

- ***La comunicación efectiva***

Un buen gerente debe desarrollar varias cualidades para ser un buen comunicador como es aprender a escuchar, saber escribir correctamente y poder comunicarse oralmente de manera eficaz, posibilitando así realizar presentaciones exitosas.

El próximo siglo traerá cambios de largo alcance en cinco áreas, dentro del entorno social y económico, y en las estrategias, estructuras y administración de empresas.

La economía mundial será bastante diferente de lo que los hombres de negocios, políticos y economistas todavía dan por cierto.

La tendencia hacia la reciprocidad como un principio central de la integración económica internacional se ha vuelto, por ahora, poco menos que irreversible, le guste a uno o no.

Las relaciones, por lo tanto, se conducirán por medio de tratados bilaterales y trilaterales, tanto sea para las inversiones como para el comercio.

Las relaciones económicas se entablarán cada vez más entre bloques comerciales y no entre países.

- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Las empresas se integrarán por sí mismas a la economía mundial a través de alianzas: participaciones minoritarias, joint-ventures (alianza estratégica), consorcios de investigación y marketing, compañías en subsidiarias o en proyectos especiales, intercambio de licencias y demás.

Son varias las razones para esta tendencia rápidamente acelerada:

Muchas pequeñas y medianas empresas, tendrán que participar activamente en el mundo de la economía. Para mantener su liderazgo dentro de un mercado desarrollado deberá mantener cada vez más una fuerte presencia en todos esos mismos mercados del mundo.

Pero las compañías medianas y pequeñas difícilmente tienen los recursos financieros o gerenciales para crear subsidiarias en el exterior, o para adquirirlas.

Financieramente, sólo los japoneses pueden todavía permitirse el lujo de formar multinacionales. Hoy en día únicamente una compañía muy grande y rica en efectivo puede enfrentar verdaderamente la formación de una multinacional.

No obstante, las fuerzas de conducirán más importantes que están tras ese rumbo hacia las alianzas son la tecnología y los mercados. En el pasado, las tecnologías apenas se superponían. En cambio, hoy en día es raro el campo que todavía se mantiene aislado. Ni siquiera una gran compañía puede ya conseguir toda o gran parte de la tecnología que necesita.

En forma similar, los mercados van cambiando rápidamente, fusionándose, entrecruzándose y superponiéndose unos a otros, porque tampoco ellos están separados y son distintos.

Las alianzas, si bien son necesarias, son mucho menos que fáciles. Requieren una extrema y total desacostumbrada claridad en lo que respecta a objetivos, estrategias, políticas, relaciones y gente. También requieren un acuerdo previo sobre cuando y como esta alianza debe llevarse a su fin. Cuanto más problemáticas se vuelven las alianzas, tanto más exitosas llegan a ser.

• CAMBIOS EN LAS EMPRESAS

Las empresas negociadoras soportarán el próximo siglo reestructuraciones más y más radicales de lo que han sufrido nunca.

Las empresas del mañana seguirán dos nuevas reglas:

- Llevar el trabajo donde está la gente, y no a la gente donde esté el trabajo.
- Contratar fuera de la propia empresa a un contratista externo para aquellas actividades que no ofrezcan oportunidades para avanzar hacia posiciones gerenciales y profesionales de alto nivel dentro de la empresa.

Una de las razones para esto es que este siglo ha adquirido la habilidad de movilizar de un lado a otro ideas e información en forma mucho más rápida y barata.

Finalmente, el tamaño de la corporación se volverá una decisión estratégica hacia finales de la década actual no tiene sentido pensar que mejor es grande o que pequeña es más linda. Ni un ratón ni una mariposa son, en si mismos, mejores o más lindos.

Cualesquiera que fueran las ventajas que el tamaño grande en sí mismo solía conferir a un negocio, hace rato que fueron canceladas por la disponibilidad universal de un cuerpo gerencial e información.

Cualesquiera que fueran las ventajas que la pequeñez en si misma les confería a otros negocios, hace rato que fueron dejadas de lado por la necesidad de pensar, sino de actuar, en forma global.

La gerencia será la que deberá decidir el tamaño correcto del negocio, el tamaño que mejor adopte a su tecnología, a su estrategia y a sus mercados.

• RETO DE LA GERENCIA

El mayor desafío para las empresas, especialmente en las grandes compañías lo constituye la gente en cargos gerenciales. Y no estamos preparados absolutamente para ello.

Una razón por la que podría haber problemas es el brusco cambio en la estructura de la gerencia. Durante 35

años, desde fines de la Segunda Guerra Mundial hasta principios de la década del 80, la tendencia iba hacia más y más niveles gerenciales y hacia más y más especialistas staff. Ahora la tendencia va en sentido opuesto.

Reestructurar la organización entorno a la información individualmente da como resultado una drástica reducción en el número de niveles gerenciales y, con ello, en la cantidad de empleos en las gerencias en general.

No es solamente la información la que está causando estos cambios. Hoy en día, especialmente en las grandes empresas, hay dos personas en cada peldaño de la escalera promocional que, cada vez, está siendo más corta.

Las empresas, en especial, las grandes tendrán que cambiar sus políticas de personal, sus políticas de remuneración y sus políticas de ascenso. Aún más difícil, tendrán que cambiar las expectativas y la visión de su grupo gerencial y van a tener que hacer esto en un momento en que han perdido una buena parte de la confianza y la fe de ese grupo.

La revisión de la tendencia a tener niveles gerenciales y equipos staff y en la dirección general podría ser bastante desconcertantes. Porque eso significa un cambio drástico en sus expectativas y en el panorama tanto de la empresa como de los propios gerentes y profesionales.

- **IMPLICACIONES PARA EL SIGLO XXI**

- **LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO**

Los indicios actuales muestran para el futuro que los negocios aumentarán su velocidad, que la competencia en la mayor parte se incrementa en el transcurso de las próximas décadas. El sistema actual de administración se ha quedado un poco rezagado en un ámbito como éste (de rápido desarrollo).

A continuación le presentaremos propuestas claras de los aspectos que deberán adoptar las organizaciones del siglo XXI para integrarse a un entorno indiscutiblemente cambiante.

- *Un Sentido De Premura Persistente*

Las transformaciones fundamentales jamás tienen éxito si el valor de complacencia es bajo.

El sentido de premura contribuye enormemente a completar un proceso de transformación. Actualmente, las empresas se caracterizan por tener largos periodos de calma, interrumpidos por periodos breves de frenética actividad. Si el ritmo de cambio externo continua aumentando, entonces el sentido de urgencia de la organización triunfadora del siglo veintiuno tendrá que ser medio o elevado todo el tiempo sin implicaciones de una presencia de pánico continuo, ansiedad o temor, sino que es un estado en el que la gente busca tanto problemas como oportunidades, y en el que la norma es hazlo ahora.

Mantener este sentido de premura implica, ante todo, un mejor sistema de comunicación. La tradición de distribuir los datos financieros y contables a un número reducido de personas mensual o trimestralmente se convertirá en algo del pasado. Además un mayor número de personas necesitará información (datos) sobre clientes, competidores, empleados, proveedores, accionistas, desarrollos técnicos y resultados financieros.

Actualmente varias empresas han dado pasos importantes para la creación de este canal de información, sobre todo información sobre satisfacción de los clientes, atención a los clientes personalmente por los directivos sobre todo aquellos con disgusto, pero para el siglo XXI las culturas corporativas deberán esforzarse más, será preciso modificar las normas asociadas con la cortesía política, la diplomacia que acata la costumbre establecida, y la actitud de ocultar las malas noticias.

El aumento del sentido de premura, a su vez, contribuirá a que las organizaciones transformen con mayor facilidad y puedan enfrentar mejor un ámbito que se transforma con rapidez.

- *El Trabajo En Equipo En La Alta Gerencia*

En un mundo que se desplaza con rapidez, el trabajo en equipo resulta de enorme utilidad casi todo el tiempo.

En un ámbito de cambio constante, los individuos, aún los más talentosos individuos, no contarán con el tiempo o la experiencia suficientes para absorber rápidamente la información continuamente cambiante sobre competidores, clientes y tecnología y sobre todo no estarán en la amplia capacidad de transmitir las informaciones necesarias debido al ritmo acelerado en que se desenvuelve.

Si se cuenta con los elementos básicos de un equipo sensato desde el primer día, el presidente ejecutivo se encontrará en una posición mucho más ventajosa para integrar la clase de coalición que se requiere para manejar el cambio. Un sistema como el anterior elimina a las víboras con grandes egos de los ascensos puesto que sus acciones dañinas serán completamente inaceptables.

Promover equipos en lugar de individuos creará controversias considerables, más aún en sociedades como la de Estados Unidos con su tradición del vaquero solitario.

- *Personas Capaces De Crear Y Comunicar Una Visión*

En la última década se ha presentado atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones estratégicas. En el próximo siglo tendremos que volvernos más hábiles para crear líderes. Sin la existencia suficiente de ellos, la visión, comunicación y facultar a los empleados.

Estos elementos que componen el núcleo de la transformación, no se darán sencillamente suficientemente bien, ni con la rapidez necesaria para satisfacer nuestras necesidades y expectativas.

El desarrollo del potencial de liderazgo no se da en un lapso pequeño, por eso se habla cada vez más del aprendizaje a lo largo de la vida. Si el tiempo que pasamos en el trabajo nos estimula y contribuye a que desarrollemos aptitudes de liderazgo, con el tiempo lo pondremos en práctica, si por el contrario, el tiempo pasado en el trabajo no contribuye a desarrollar dichas habilidades, es probable que jamás lleven a la práctica su potencial.

En organizaciones muy controladoras, con burocracias muy rígidas tienden a destruir con frecuencia el liderazgo al no permitir que los individuos crezcan, sus habilidades florezcan y se pongan a prueba.

Las organizaciones triunfadoras del siglo XXI tendrán que ser incubadoras de liderazgo. Es preciso estimular a la gente para que trate de dirigir, primero en pequeña escala, tanto para contribuir que la institución se adapte a las circunstancias cambiantes como para ayudarse a sí misma a crecer.

Tan solo en los últimos diez años, hemos avanzado mucho en la creación de esta clase de organización. Cualquiera que se sienta pesimista respecto de nuestra capacidad para construir estructuras para incubar liderazgo debería analizar meticulosamente lo que ya ha ocurrido. Los empleos con definiciones estrechas, las culturas opuestas a los riesgos y los jefes que tienden a administrar a los individuos siguen siendo la norma en demasiados sitios, especialmente en grandes compañías y numerosas organizaciones gubernamentales.

- *Facultar A La Mayoría De Los Empleados*

Si no se faculta lo suficiente a los empleados, la información crítica sobre la calidad permanece inútil en la mente de los trabajadores, y la energía para poner en práctica los cambios yace adormecida.

Los mismos atributos que se requieren para facultar líderes se necesitan para facultar a los empleados, además facultar constantemente en un mundo cambiante funciona perfectamente en las organizaciones en la que los directivos se concentran el liderazgo y en las que delegan la mayor parte de las responsabilidades administrativas a los niveles más bajos.

Todo esto exigirá jerarquías más planas, menos burocracia y una mayor tendencia a correr riesgos, fuerzas laborales que en su mayor parte se administran en sí mismas y altos directivos que se concentran en proporcionar liderazgo para proyectos relativos a clientes. El modelo ya se ha sometido a prueba.

• *Administración Delegada Para Un Desempeño Excelente En El Corto Plazo*

Aun en un mundo que cambia en un mundo que cambia con rapidez, debe existir alguien dentro de la organización encargada de hacer que el sistema actual funcione de acuerdo con las expectativas, de lo contrario quienes ostentan el poder perderán el apoyo de grupos de gran importancia.

Apuntar hacia un futuro mejor es algo maravilloso, pero si los logros a corto plazo no nos demuestran que vamos por el camino correcto, difícilmente encontraremos la oportunidad de poner en práctica cabalmente nuestra misión.

Puesto que la clase de organización que proponemos delega gran parte de la autoridad en los niveles más bajos, excelencia en la administración significa que los empleados facultados manejan bien esta responsabilidad. Eso, a su vez, significa que tienen que recibir la capacitación suficiente en materia de administración y contar con el apoyo de los sistemas apropiados.

• *Nada De Interdependencia Innecesaria*

Es en siglo XXI, el ámbito de los negocios será tan volátil que obligará un mayor número de organizaciones deberán coordinar sus subunidades con más rapidez y a un costo más bajo. En este sentido, es probable que la organización del siglo XXI sea mucho más limpia que la representativa de nuestros tiempos. Más aún, definitivamente se fomentará el proceso de limpieza continua en un ámbito que se desplazará con mayor rapidez. En lugar de esperar a que las interdependencias alcancen niveles difíciles de manejar, la organización efectiva del próximo siglo volverá a analizar vínculos con mayor regularidad, para eliminar aquellos que no sean pertinentes.

• *Una Cultura Corporativa Adaptable*

Todas las prácticas anteriormente expuestas constituyen ejercicios para la creación de culturas corporativas adaptables.

Las culturas pueden facilitar la adaptación si le conceden algún valor al buen desempeño para los grupos que componen la organización, si realmente apoyan el liderazgo y la administración competentes, si estimulan el trabajo entre los altos directivos, y si exigen un mínimo de niveles, burocracia e interdependencia.

Las empresas realmente elaboran productos y servicios de la más alta calidad con mayor rapidez. Incluso cuando cuentan con menos recursos y patentes, o con menos participación de mercado, compiten y triunfan una y otra vez.

TABLA III.A

COMPARACIÓN ENTRE LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO VEINTE Y LA DEL SIGLO VEINTIUNO.

ESTRUCTURA	ESTRUCTURA
-------------------	-------------------

<i>Burocrática</i>	<i>No burocrática, con menos reglas y empleados.</i>
<i>Con múltiples niveles</i>	<i>Limitada a menos niveles</i>
<i>Organizada con la expectativa de que la alta gerencia va administrar</i>	<i>Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a dirigir, y a los empleados de menos nivel a administrar.</i>
<i>Caracterizada por políticas y procedimientos que generan innumerables y complicadas interdependencias internas.</i>	<i>Caracterizada por políticas y procedimientos que generan la interdependencia interna mínima para servir a los clientes.</i>
SISTEMAS	SISTEMAS
<i>Dependen de menos sistemas de información en cuanto desempeño</i>	<i>Dependen de numerosos sistemas de información en cuanto a desempeño, y proporción de datos sobre los clientes</i>
<i>Distribuyen datos sobre desempeño únicamente a los ejecutivos</i>	<i>Difunden ampliamente los datos en cuanto a desempeño</i>
<i>Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo únicamente a los ejecutivos de primer nivel</i>	<i>Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo a mucha gente</i>
CULTURA	CULTURA
<i>Centrada</i>	<i>Orientada hacia le exterior</i>
<i>Centralizada</i>	<i>Faculta a los empleados</i>
<i>Lenta para la toma de decisiones</i>	<i>Expedita para la toma de decisiones</i>
<i>Opuesta a los riesgos</i>	<i>Más tolerante respecto de los riesgos</i>
<i>Política</i>	<i>Abierta y franca</i>

• EL LIDERAZGO Y EL APRENDIZAJE

La clave de una organización triunfadora del próximo siglo está basada en el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la misma. El administrador del siglo XXI tendrá que saber mucho sobre liderazgo. Sin estas habilidades no será factible construir empresas económicas y adaptables.

• *Un Prototipo Del Ejecutivo Del Siglo XXI*

En el siglo XXI veremos más líderes destacados que desarrollen sus habilidades a través de un aprendizaje perpetuo, porque ese patrón de crecimiento se ha visto cada vez más recompensado en un ámbito que se transforma a gran velocidad. En un mundo estático, podemos aprender virtualmente todo lo que necesitamos saber sobre la vida cuando llegamos a los quince años de edad, y somos los llamados para proporcionar liderazgo.

En un mundo de cambio perpetuo, jamás alcanzamos a aprenderlo todo, incluso si continuamos creciendo después de los noventa años, y el desarrollo de habilidades de liderazgo se vuelve pertinente para un número cada vez mayor de personas.

Conforme se identifique el ritmo de cambio, la voluntad y la capacidad para continuar desarrollándose se convertirán en elementos centrales para el éxito profesional del individuo y para el éxito económico de las organizaciones.

Es frecuente que muchas personas no comiencen la carrera con gran cantidad de dinero o inteligencia, pero triunfan a pesar de ello porque superan a sus rivales. Desarrollan la capacidad de manejar un ámbito de negocios complejo y cambiante. Crecen para convertirse en personas extraordinariamente competentes en el progreso de la transformación organizacional. Aprenden a ser líderes.

- *El Valor De La Capacidad Competitiva*

El impulso competitivo y el aprendizaje perpetuo son factores que brindan ventajas a través de la generación de una capacidad competitiva extraordinariamente firme (ver la siguiente tabla). El impulso competitivo contribuía a generar el aprendizaje perpetuo, lo cual incrementaba los niveles de habilidad y conocimiento, especialmente habilidades para el liderazgo, lo cual a su vez daba origen a una prodigiosa capacidad para enfrentar una economía global cada vez más difícil y cambiante.

Así como las organizaciones se verán obligadas a aprender, sucederá cada vez más con una mayor cantidad de individuos. El aprendizaje perpetuo y las habilidades de liderazgo se podrán desarrollar en una población reducida, no cabe duda que este por ciento aumentará en el transcurso de las próximas décadas.

TABLA III.B

LA RELACIÓN DEL APRENDIZAJE, HABILIDADES DE APRENDIZAJE Y CAPACIDAD DE ÉXITO EN EL FUTURO.

- *El Poder Del Crecimiento Combinado*

Así como las organizaciones se verán obligadas a aprender, transformarse y volverse a inventar constantemente en el siglo XXI, lo mismo le sucederá a un número cada vez mayor de individuos. Hasta hace poco tiempo, el aprendizaje perpetuo y las habilidades de liderazgo que se podrán desarrollar resultaban importantes para un porcentaje muy pequeño de la población. No cabe la menor duda de que dicho porcentaje aumentará en el transcurso de las últimas décadas.

- *Los Hábitos Del Eterno Estudioso*

Los individuos con estos hábitos tienden a correr riesgos. Estos hombres y mujeres se obligan a abandonar su zona de comodidad y a poner a prueba nuevas ideas con mayor frecuencia que los demás. Estos individuos experimentan continuamente, a diferencia de la mayoría que se aferran a las costumbres establecidas.

Obviamente, los riesgos inevitablemente generan éxitos más grandes, y fracasos también, más grandes. Basados en esto los eternos estudiosos reflexionan con honestidad sobre sus experiencias para aprender de ellas, mucho más que la mayoría. El fracaso lo analizan desde una posición para llegar a conclusiones racionales.

Los eternos estudiosos solicitan opiniones e ideas de otros. No parten del supuesto de que lo saben todo o de que la mayoría de la gente tiene muy poco que aportar. Por el contrario, ellos creen que con el enfoque apropiado pueden aprender de cualquier persona prácticamente en cualquier circunstancia.

Los eternos estudiosos también escuchan con atención, mucho más de lo que lo hace un individuo promedio, y lo hacen con la mente abierta. No asumen que el hecho de escuchar generará grandes ideas o información importante con mucha frecuencia. Por el contrario. Pero saben que el hecho de escuchar con atención les proporcionará retroalimentación precisa sobre el efecto de sus acciones. Y sin retroalimentación honesta, el aprendizaje se vuelve prácticamente imposible.

TABLA III. C

HABITOS MENTALES QUE FUNDAMENTAN EL APRENDIZAJE PERPETUO.

Correr riesgos: *Voluntad para obligarse a sí mismo a abandonar su zona de comodidad.*

Hacer reflexiones humildes: Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios, en especial de estos últimos

Solicitar opiniones: Recopilación agresiva de información e ideas de los demás.

Escuchar con atención: Propensión para escuchar con atención.

Apertura ante las ideas nuevas: Voluntad para ver la vida con la mente abierta.

- *Las Carreras Profesionales En El Siglo XXI*

El ámbito económico más volátil, aunado a la necesidad de contar con más liderazgo y aprendizaje perpetuo, también está generando carreras profesionales muy diferentes de las representativas del siglo XX.

El problema del obrero es diferente Las reglas de los sindicatos a menudo han desalentado el crecimiento personal. Las clasificaciones estrechas de puestos no fueron diseñadas para reducir el aprendizaje, pero ése ha sido una de las consecuencias que han tenido. En un mercado globalizado cambiante, probablemente no podremos hacerlo.

El antiguo camino profesional del oficinista sí contribuía al aprendizaje del individuo, pero únicamente en una sola dirección. Se absorbían cada vez más conocimientos sobre contabilidad (o ingeniería, o mercadotecnia), pero nada más. Para progresar más allá de cierto nivel, era preciso aprender acerca de administración, pero no gran cosa de liderazgo.

Las carreras del siglo XXI serán más dinámicas. Las personas que aprenden a dominar caminos profesionales volátiles también aprenden a sentirse más cómodas ante el cambio en términos generales, y por lo tanto, se vuelven más capaces de participar en las transformaciones organizacionales. Desarrollan más fácilmente el potencial de liderazgo que poseen.

Al contar con un mayor nivel de liderazgo, se ubican en una mejor posición para ayudar a sus empleados a avanzar en el proceso de transformación con el objeto de mejorar de manera significativa los resultados más importantes, a la vez que reducen al mínimo los dolorosos efectos del cambio.

- *Necesidad De Saltar Hacia El Futuro*

Existen innumerables motivos por los cuales muchas personas continúan aferradas al modelo profesional y de crecimiento del siglo XX.

Es probable que la estrategia de aferrarse al pasado se vuelva cada vez más efectiva en el transcurso de las próximas décadas. Es mejor que la mayoría empecemos a aprender como enfrentar el cambio, como desarrollar el potencial de liderazgo que pudiéramos poseer, sea éste cual fuere, y como ayudar a nuestras organizaciones en el proceso de transformación.

Pero las personas tratan de crecer, que se sienten cómodas ante el cambio, que desarrollan aptitudes de liderazgo, están haciendo lo correcto para ellos mismos, para su familia, y para su organización.

Y quienes hoy en día se encuentran a la cabeza de empresas y alientan a los demás a dar el salto hacia el futuro, quienes ayudan a vencer los temores, quienes amplían la capacidad de liderazgo en sus organizaciones, son personas que brindan un servicio importante para la comunidad entera.

- **LA NUEVA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI: CAMBIOS FUNDAMENTALES**

• ENFOQUE MUNDIAL

• *Entorno De La Nueva Sociedad*

Entendemos por entorno de la sociedad, todo aquello que está a su alrededor y que le afecta y puede llegar a afectarla en un momento dado. En ese sentido, es importante investigar una serie de variables que incidirán notablemente en la sociedad del futuro.

• **Población:**

En un último informe presentado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) acerca de los cambios probables en la evolución de la población mundial y su medio ambiente, se llegó a la conclusión de que Nuevas tensiones demográficas y económicas cada vez más intensas determinarán definitivamente la calidad de vida del planeta. Dichas tensiones actualmente ocasionaron que más de Dos Mil Millones de personas no puedan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, viviendas, salud, educación, trabajo.

Según esta investigación, a principios del Siglo XXI, la tierra contará con una población aproximada de Seis Mil Trescientos Cincuenta Millones de habitantes. Más de 2/3 de la población mundial vivirá en las ciudades y un 90% de la misma vivirá en las naciones subdesarrolladas o en vías de desarrollo.

• **Alimentacion:**

La producción mundial de alimentos se duplicará para el año 2000, a pesar de esto, el hambre seguirá siendo el gran problema universal debido a las enormes diferencias de captación de recursos entre las naciones desarrolladas y las subdesarrolladas.

La producción de alimentos tendrá nuevos límites, debido a la poca disponibilidad de tierras cultivables, por lo cual tendremos que basar el aumento de la productividad sobre la base de mejoras de las técnicas de cultivo.

Debido a las profundas desigualdades entre naciones ricas y pobres, éstas últimas se verán imposibilitadas de tener una capacidad de ahorro y de inversión que facilite la producción de alimentos. Dicha situación provocará el crecimiento de una masa de pobres y desnutridos en todo el mundo que alcanzará la cifra de mil trescientos millones de seres humanos sin capacidad de sostenerse por sí mismos.

En vista de esta situación la humanidad tendrá que recurrir al mar y aprovechar la gran cantidad de recursos alimenticios como una solución concreta en la problemática mundial del hombre.

• **Ecología:**

Las naciones industrializadas utilizarán su poder y su influencia para mantener a sus economías trabajando sobre la base del petróleo (mientras no se perfeccione el uso generalizado de la energía atómica y solar).

A razón de ésta situación las naciones subdesarrolladas y no productoras de petróleo, se verán en serias dificultades para cubrir sus demandas de energía y tendrán que acudir a sus recursos naturales, de tal manera que los bosques del planeta se reducirán a una velocidad asombrosa.

La pérdida de los bosques ocasionará el deterioro de la calidad de los suelos y de las aguas del mundo. Gran parte de la Reservas de Aguas se extinguirán. La gran contaminación ambiental producida por el sector industrial y sus consecuencias en la capa de ozono dará origen a la aparición de grandes problemas de salud en la población de las grandes ciudades.

- *Proceso De Globalizacion De La Economia Nacional A La Economia Mundial*

A finales de éste siglo y principios del otro aparecerán un deseo general por parte de la población mundial, de alcanzar mejores niveles de vida sin importar el sistema socio-económico y político imperante en sus naciones.

La comunidad mundial poseerá un programa común de demandas y un acervo común de valores económicos y de preferencias.

Si tomamos en cuenta que muchos autores definen a las economías de acuerdo a las características del mercado, podemos llegar a la conclusión de que nos encaminamos a convertir el mundo entero en una gran economía.

El Siglo XXI con su gran caudal de cambios y transformaciones, nos depara, en materia de economía y política un futuro totalmente distinto a los parámetros existenciales actuales.

La nueva cosmo-visión de la época se deberá casi en su totalidad a las demandas en concordancia a esto seguirá la unificación política.

Desde el punto de vista Geopolítico, el futuro presenta la aparición de tres grandes bloques:

- Estados Unidos, Canadá y México.
- La Comunidad Económica Europea (CEE).
- Los Tigres de Asia (Japón, Hong Kong, Singapur, Korea, Taiwán).

Cada uno de éstos bloques competirán para mantener su supremacía en el mercado mundial.

En el aspecto Político, la desaparición del comunismo como sistema socio-económico de gran credibilidad, origina la aparición de un nuevo orden mundial.

Al desaparecer la Unión Soviética como una de las grandes potencias militares y políticas del mundo, pasaremos a un nuevo orden en el cual, los Estados Unidos de Norteamérica, tendrá el papel preponderante (pasaremos de un sistema político bipolar a uno monopolar).

Esta nueva situación socio-económica y política presentará un gran problema de desigualdad entre ricos y pobres, lo cual se manifestará al mismo tiempo, como una diferencia de razas y no de clases. En otras palabras, la laguna existente entre las naciones desarrolladas (donde pobres viven como ricos en comparación con el resto del mundo) y las sub-desarrolladas (donde la clase media vive como pobre en las naciones desarrolladas), ocasionará la aparición de grandes movimientos sociales nacionalistas que pondrán en peligro a este nuevo sistema.

La solución de esta problemática deberá ser un punto neurálgico para las futuras generaciones. Deberemos hallar el mecanismo adecuado para que los países pobres puedan desarrollarse.

- *Innovaciones Tecnológicas*

La mayoría de los expertos coinciden en señalar que el futuro proyecta el auge y el desarrollo de cinco grandes industrias:

- ***La electrónica y la informática:***

La información, constituye el combustible de la mente y del comportamiento humano. Necesitamos un nuevo concepto informativo y una nueva comprensión del proceso de enseñanza y aprendizaje.

La electrónica, servirá como complemento al desarrollo del individuo, en ese sentido, tendrá mayor importancia la información de los medios electrónicos.

La informática habrá de producir su efecto más espectacular sobre la educación. Los sistemas de enseñanzas se basarán en las computadoras para transmitir los conocimientos necesarios durante los años de escolaridad formal de los individuos, esto ocasionará que las personas a temprana edad tengan acceso a una serie de informaciones de forma permanente nunca vista en la historia de la humanidad. El efecto que producirá la comunicación rápida, segura y barata permitirá aumentar notablemente el nivel de capacitación de los individuos.

La comunicación se convertirá en el símbolo del progreso tecnológico. En la sociedad del futuro no existirán fronteras, gracias a la universalidad de la información de todos los medios de comunicación posibles.

- ***Los océanos y el espacio:***

Debido a la problemática de la alimentación las naciones se verán en la necesidad de realizar una explotación más intensa de los océanos.

Es indudable que el mundo marino constituye un depósito virtualmente inexplorable de recursos naturales y materiales, infinitamente más ricos que la tierra.

Actualmente, sabemos muy poco acerca del mar, pero esta situación está cambiando y ya estamos pasando de ser simples recolectores de peces a cultivadores y creadores de especies marinas y a la investigación intensa de los recursos minerales que se encuentran en los océanos.

Para el nuevo siglo se avizora una competencia increíble por el dominio de la carrera espacial entre las súper potencias del mundo. Este hecho provocará la aparición de una serie de empresas que se dedicarán al diseño y construcción de los artefactos a utilizar en la exploración de éste campo.

- ***Materiales:***

Debido al desarrollo y la explotación del mundo marino y espacial, la humanidad se verá en la necesidad de crear nuevos materiales para construir los equipos adecuados a dicho fin.

El plástico y la fibra de vidrio son dos ejemplos claros dentro de nuestra época de lo que nos espera en el mañana. Las herramientas que se utilizarán en dicho período, deberán reunir características hasta ahora no conocidas. Condiciones tales como: resistencia, flexibilidad, volumen y conductibilidad, serán factores esenciales para el desarrollo de los materiales a utilizarse en la nueva era.

Aspectos tales como: costo y acceso a la población, deberán ser tomadas muy en cuenta por los fabricantes, esto ocasionará un gran nivel de competencia entre ellos.

La aparición de los nuevos utensilios, ofrecerá una gran oportunidad a los países desarrollados, para que éstos puedan depender menos de los recursos naturales agotables.

- ***La biogenética:***

La investigación en el campo de la genética y de la bioquímica experimentará progresos espectaculares. Los estudios se enfocarán en el conocimiento de los mecanismos de la **Herencia** y en el de la **Función de los Genes**, de tal forma que permita el avance en los procesos de modificación de las estructuras genéticas de las células y obtener seres vivos con características determinadas.

- ***La energía:***

Tomando en cuenta el extraordinario crecimiento de la población y por ende el aumento en sus demandas de energía, debemos llegar a la conclusión, de que la limitación en los recursos energéticos de nuestra sociedad no permitirá satisfacer dichas demandas.

Nos veremos en la necesidad de realizar profundos estudios con el objetivo de encontrar sustitutos a los recursos en proceso de explotación actualmente.

En ese sentido, la energía atómica y la energía solar serán los campos primordiales a desarrollar. Los parámetros a tomar en cuenta serían entre otros:

- Seguridad
- Disminución de Costos
- Accesibilidad

Es evidente que las naciones desarrolladas tendrán una supremacía absoluta en el campo de la investigación de estos sustitutos energéticos.

- ***Estilo De Vida***

Los principales aspectos en los cuales se basarán los cambios en el comportamiento de los individuos de la nueva era pueden ser resumidos en tres aspectos fundamentales:

- **Participación de la mujer en la actividad empresarial.**
- **Horarios de trabajo flexibles y reducidos.**
- **Urbanización basada en la relación Innovación – Entorno.**

Estos tres aspectos determinarán transformaciones profundas en las estructuras orgánicas de la sociedad actual, en la forma siguiente:

- ***Participación de la mujer en la actividad empresarial:***

El Siglo XXI ha sido calificado por muchos analistas como la era de la mujer. La mujer jugará un papel de vital importancia en la dirección de las empresas del futuro, en estos momentos las estadísticas corroboran que en las naciones desarrolladas, el porcentaje de mujeres trabajadoras alcanza el 40% de la empleomanía regularmente activa.

Otro punto importante, es el hecho de que aproximadamente una cantidad igual de hombres y mujeres se encuentran terminando sus estudios superiores.

Ahora bien, ¿Cuál es la incidencia de éste factor en el estilo de vida de las personas hoy en día? El hecho de que aumente la mano de obra femenina en los países desarrollados, significa que el modelo familiar vigente en la actualidad corre riesgo de desaparecer, debido a una serie de razones relacionadas con ésta situación, entre las cuales podemos citar las siguientes:

- ***Falta de los padres en el hogar:***

La mujer se verá en la necesidad de trabajar y de delegar la educación de sus hijos a otras personas, en vista de que estará una mayor cantidad de tiempo fuera del hogar.

- ***Definición de roles dentro de las familias:***

Las mujeres al tener igual oportunidad que el hombre de sostener el hogar, originará un cambio en los roles a desempeñar por los integrantes de la familia. El hombre ya no será el único encargado de buscar el sustento, en muchas ocasiones la mujer ganará más dinero que el marido.

Estos hechos producirán un cambio en la mentalidad de los individuos. Los hijos serán más independientes de sus padres y el matrimonio con su concepción de unión indisoluble entre un hombre y una mujer podrá tener un carácter temporal.

- ***Horarios de trabajo flexibles y reducidos:***

En las naciones desarrolladas, los avances tecnológicos y el nivel de progreso, permitirá una reducción de las jornadas laborales. Dichos países atravesarán por un estado de desarrollo en el sistema capitalista que les permitirá mantener sus niveles de producción trabajando menos. El desarrollo de la Robótica permitirá que los individuos pasen de obreros manuales a trabajadores intelectuales.

En ese sentido las empresas invertirán una mayor cantidad de tiempo y recursos para que sus empleados puedan educarse y relajarse con el objetivo de tenerlos en condiciones mentales óptimas al momento de realizar el trabajo.

- ***Urbanización basada en la relación innovación-entorno:***

Las nuevas ciudades o estructuras urbanísticas, se harán basadas en una interrelación entre las innovaciones tecnológicas y el entorno. Dichas estructuras tendrán, las ventajas de la nueva civilización con el atractivo de las zonas rurales. Los puntos básicos en la edificación de estas nuevas estructuras serán:

- Concentración de empresas de alta productividad y cierta homogeneidad en regiones específicas.
- Concentración en dichas zonas de los centros de investigación y docencia.
- Potencial Logístico: autopistas, aeropuertos, y medios de comunicación.
- Potencial Cultural: Centro de cultura local, teatros, cines, bibliotecas, centros de diversiones.

La finalidad de éste nuevo esquema será, la de satisfacer ciertas necesidades de la sociedad entre las cuales podemos citar: la comodidad, transportación, el medio ambiente y la seguridad.

En tal sentido, el hecho de poder concentrar en regiones determinadas de poca extensión territorial una gran cantidad de empresas junto al apoyo logístico necesario y en condiciones naturales apropiadas, constituirá un incentivo a la comunidad para el desarrollo de actividades que generen beneficio propio.

- **ENFOQUE NACIONAL**

En el ámbito nacional enfocaremos los siguientes aspectos:

- *Entorno De La Nueva Sociedad Dominicana*
- ***Población:***

Para el año 2000 la población dominicana alcanzará la cifra de 10 millones de personas aproximadamente. El 60% de ésta población vivirá en zonas urbanas, mientras que el otro 40% vivirá en zonas rurales.

Esta inmigración interna del campo a la ciudad, se deberá básicamente al deterioro de la calidad de vida en nuestros campos. La población en la ciudad de Santo Domingo, será aproximadamente de 4 millones de personas.

Tanto la población del campo como de la ciudad seguirán siendo jóvenes y para principios del próximo siglo, cerca del 80% de nuestros ciudadanos seguirán siendo menores de 35 años. El problema que representa la entrada de millares de haitianos a nuestro país, se agravará a inicios del próximo siglo, aproximadamente más de un millón setecientos mil haitianos vivirán en la República Dominicana; esto representará una gran carga para nuestra economía.

- **Alimentación:**

El primer problema que presentará la sociedad dominicana en el próximo siglo será el de la alimentación. Datos oficiales del Gobierno Dominicano, reconocen que más del 75% de nuestra población será sub-alimentada, pues sus ingresos no alcanzan para comprar suficiente comida; Esto quiere decir, que de seguir esta situación, la República Dominicana tendrá aproximadamente Siete Millones Quinientos Mil ciudadanos viviendo en condiciones de pobreza.

Si las condiciones de alimentación no son satisfechas en un mínimo vital básico, deberemos esperar la formación de una nación de desnutridos. Para enfrentar esta gran tarea nos veremos en la necesidad de adoptar uno de dos caminos:

- **Aumentar la producción y la actividad agrícola.**
- **Importando alimentos de otros países.**

A nuestro entender, debemos escoger la opción de aumentar la producción y la actividad agrícola; ahora bien, las proyecciones indican que de seguir creciendo nuestra población, y mantenerse nuestros niveles actuales de eficiencia tecnológica durante unos 40 años, no habrá suficiente tierra para producir los alimentos necesarios y por ello los aumentos en la producción agrícola tendrán que llevarse a cabo a través del uso de semillas mejoradas, pesticidas, fertilizantes, maquinarias, riego, etc.

- *Sociedad, Economía Y Política*

- **Sociedad:**

En el aspecto social existirán tres puntos básicos a resolver:

- **La Educación**
- **La Vivienda**
- **El Desempleo**

Al paso que va el país y de mantenerse los niveles de analfabetismo que ha primado durante los últimos 20 años y suponiendo generosamente que sólo hay un 32 % de nuestra población actual analfabeta, podemos asegurar que para el año 2000 habrá un poco más de 3 millones de personas sin saber leer, ni escribir. Esta gran cantidad de seres humanos será el principal problema de nuestro país en su marcha hacia el Siglo XXI.

En los últimos 20 años el Estado Dominicano no le ha dado la debida importancia a ésta problemática, nuestro Presupuesto de Gastos en el área de la Educación solamente sirve para mal pagar a nuestros maestros y para construir algunas escuelas que no satisfacen la demanda existente de aulas escolares.

Según datos de la Secretaría de Educación en nuestro país tendríamos que construir mil doscientas aulas por año durante la próxima década, aproximadamente, para poder satisfacer el déficit actual.

Los gastos en que habríamos de incurrir para pagar justamente a nuestros maestros, construir las escuelas necesarias, equiparlas de mobiliarios y material, alcanzarían la suma de 100 millones de dólares al año, sin tener en cuenta el índice de inflación futura.

El segundo aspecto que tendremos que enfrentar en el próximo siglo será el de las **Viviendas**. En la actualidad existen alrededor de un 40% de las familiar dominicanas viviendo en condiciones inadecuadas, al paso que crece nuestra población, tendríamos que construir 55 mil viviendas al año para poder solucionar este problema. A pesar de esto, aún construyendo dichas viviendas, solamente el 3% de éstas familiar estarán capacitadas económicamente para obtener financiamiento de las instituciones financieras autorizadas.

El tercer aspecto es el **Desempleo**. El nivel de desempleo presentará una situación igualmente dramática, el índice actual de desempleo en la población adulta es de un 24% aproximadamente. Suponiendo que dicho por ciento se mantenga inalterado durante los próximos años, para el año 2000 nuestra nación tendrá aproximadamente dos millones cuatrocientos mil desempleados.

Podemos afirmar que de no encontrarse un aumento por parte de la economía dominicana en la producción de riquezas e innovaciones, éste desempleo traerá consigo una secuela de problemas sociales, los cuales se verán grabados por la falta de educación.

Para poder solucionar esta problemática nuestro país tendrá que orientar su política de desarrollo sobre la base de renglones que faciliten el empleo de ésta mano de obra ociosa.

• **Economía:**

En la actualidad, las políticas económicas adoptadas por el gobierno, han podido detener el proceso inflacionario. En el ámbito internacional, las negociaciones realizadas por nuestros representantes con acreedores, han tenido un saldo favorable para nuestra nación, debido a que se han abierto nuevos financiamientos y plazos de pagos más amplios para la deuda existente.

A pesar de esto, el futuro nos presenta una situación poco halagadora. ¿Por qué decimos esto? El incremento en los precios de los insumos energéticos, debido principalmente al agotamiento de las principales reservas petrolíferas mundiales, ocasionará que las naciones productoras reduzcan su producción con el objetivo de aumentar los precios y de esta forma sacar el mayor provecho posible del mismo.

Nuestros principales productos tradicionales de exportación como son: el azúcar, el cacao, el café y el tabaco, sufrirán grandes bajas en sus índices de precios. Nuestras políticas de desarrollo están basadas en la Industria Turística y de Zonas Francas, estos renglones ocasionan un aumento en el grado de dependencia de nuestro país con otras naciones.

La producción agropecuaria e industrial se ha reducido en forma significativa, inclusive en la actualidad no logran abastecer el mercado doméstico, a la vez que presentan productos de baja competitividad.

El aumento de los insumos energéticos ocasionará que los planos bajos de nuestra sociedad intensifiquen la práctica del corte de árboles, con el objetivo de obtener combustible vegetal, éste hecho ocasionará que el problema de la forestal se agrave durante el próximo siglo.

Nuestras industrias debido al proceso de Globalización de las economías nacionales se verán en la obligación de aumentar la calidad y competitividad de sus productos y servicios o de lo contrario tendrán que desaparecer.

El ingreso de nuestra nación a organismos de cooperación internacional (Convención de LOME y el CARICOM), significará una oportunidad para ampliar nuestras relaciones comerciales con los demás países.

- **Política:**

La democracia con ciertos cambios, seguirá siendo el sistema adecuado para promover y elegir a las autoridades que impulsen y motoricen el desarrollo socio-económico de nuestra nación. La nueva democracia será mucho más pluralista y participativa; en la medida en que la sociedad se haga más eficiente y descentralizada, el partidarismo político irá desapareciendo.

La nueva generación elegirá a sus autoridades de acuerdo a necesidades específicas y circunstancias especiales que requerirán soluciones concretas.

- **LA GERENCIA DE EMPRESA EN LA REPUBLICA DOMINICANA**

- **EL SECTOR EMPRESARIAL EN LA REPUBLICA DOMINICANA: RESEÑA HISTORICA**

El origen de nuestro sector empresarial actual, se remonta a los inicios de este siglo. A partir del año 1900 la economía dominicana tenía un carácter netamente exportador de materias primas y productos agrícolas. Esto se debía a que la producción estaba orientada al mercado exterior y también por la estrechez del mercado interno.

Con la llegada de los Marines Norteamericanos en el 1916, la industria azucarera se convirtió sin lugar a duda, en el renglón principal de las exportaciones dominicanas. En ese entonces, la mayoría de nuestras industrias y comercios eran propiedad de capital extranjero. Esta situación se mantuvo relativamente estable hasta el año 1930.

Con la ascensión al poder del tirano Rafael Leonidas Trujillo, el sector empresarial inicia un rápido proceso de expansión, debido principalmente a los altos precios que obtuvieron nuestras materias primas y productos agrícolas durante ese período en el mercado internacional.

Trujillo motorizó el proceso de apropiación de las tierras amparado por el poder político y militar. Dicha situación le permitió disponer para su beneficio de la mayor parte de nuestro territorio productivo, de esta forma aprovechó y acaparó las enormes cantidades de divisas llegadas al país resultado de la venta de productos agrícolas dominicanos en el exterior.

De esta forma Trujillo dispuso del capital suficiente para invertir en el sector industrial.

Del 1940 al 1955 el tirano compró todos los ingenios azucareros en manos extranjeras excepto el Central Romana. Creó industrias de cervezas, jabón, sal, chocolate, cigarrillos, aceite, cemento, calzados y otros productos más.

Este monopolio industrial y comercial limitó el desarrollo de la clase empresarial y produjo una excesiva centralización de la producción industrial que arruinó a la mayor parte de nuestras medianas y pequeñas empresas.

La muerte del tirano en el 1961 planteó la necesidad de fomentar el crecimiento privado del sector industrial, en ese sentido se crea la Corporación de Fomento Industrial; a partir de ese momento el sector privado comienza un proceso de crecimiento continuo y ya para el año de 1963 se crea el Consejo Nacional de Hombres de Empresas.

Esta asociación fue organizada por organismos económicos privados e integrado por empresarios, con el

objetivo de defender a la libre empresa y representar los intereses y actividades que realizan sus miembros.

El Consejo Nacional de Hombres de Empresas desde su fundación. Ha jugado un papel de vital importancia en la formulación de las políticas socio-económicas de nuestros gobiernos y en la creación y fomento de la interacción y responsabilidad social de los empresarios dominicanos.

El proceso de crecimiento del sector empresarial privado siguió la curva ascendente hasta 1965. La Guerra de Abril del 1965, detiene dicho crecimiento debido a que produjo consecuencias negativas en nuestras estructuras productivas.

El año 1966 la economía dominicana adquiere de nuevo su dinámica de crecimiento.

La emergente clase empresarial, estuvo dominada por un reducido grupo de personas los cuales, en su gran mayoría, lograron apropiarse de una gran cantidad de recursos y formaron grandes y medianas empresas que incursionaron en la actividad productiva nacional desde distintos órdenes.

Un hecho curioso lo constituye el hecho de que una gran cantidad de las empresas de reciente formación en ese momento, se caracterizaron por reunir un reducido número de empleados y un bajo monto de capital. Dichas empresas constituyen un amplio sector micro-empresarial. Paradójicamente este micro-sector a pesar de ser mayoría, no recibió un apoyo decidido en términos de financiamiento e incentivos por parte de la Banca y el sector oficial que permitiera un desarrollo a gran escala de sus empresas.

En el año 1967 la orientación de la política económica del gobierno, hacia la construcción y el sector industrial.

En el 1968 y con el objetivo de resolver esta situación, se promulga la **ley de Incentivo y Protección Industrial**, la misma mantiene un carácter de excesivo proteccionismo a la industria nacional y una fuerte restricción a las importaciones.

Durante el 1970, continúa el auge del sector servicio y se nota una mejoría en el sector industrial y agropecuario, situación esta que se mantuvo hasta el 1978. Desde ese momento se inicia la debacle del sector agropecuario y el auge sin precedente del sector servicio.

Nuestras industrias amparadas en unos sistemas de alto proteccionismo, se orientaron al mercado doméstico.

Los últimos diez (10) años de nuestra historia, han servido para que el sector privado dominicano se convierta en el factor de equilibrio económico más poderoso en el proceso del país.

Se han creado numerosas instituciones con el objetivo de defender los intereses de los patronos. Ahora bien en los últimos 2 años se ha presentado una situación sumamente difícil en el ámbito nacional. Diferencias insalvables han surgido entre nuestros empresarios, acerca de las políticas arancelarias y proteccionista imperantes en el país. Se ha creado una desunión entre comerciantes e industriales que no permiten una postura en común por parte de dichos sectores en el planteamiento de soluciones a la problemática nacional.

• EL EMPRESARIO DOMINICANO

Desde el punto de vista práctico, el empresario dominicano es una persona que crea, organiza, explota recursos, aprovecha sus beneficios, soporta las pérdidas y riesgos.

En la mentalidad empresarial dominicana se le da poca importancia al hecho de que la empresa es, ante todo, un conjunto de elementos humanos, que utilizan medios materiales para alcanzar un fin.

Acorde con esta realidad nuestros dirigentes empresariales posee en gran parte, una serie de características comunes, que difieren en naturaleza y proceder en las operaciones que realizan. Dichas aptitudes son producto de ciertas circunstancias históricas verificadas en el desarrollo de la sociedad en la República Dominicana.

La esencia de éste proceder, se puede resumir analizando los siguientes aspectos:

- *Patrimonio Familiar*

Si revisamos los listados de las principales asociaciones, en las cuales están agrupadas las empresas dominicanas, nos daremos cuenta de algo sumamente curioso. La membresía de dichas instituciones está constituida por las mismas personas. Es sencillo observar que los miembros del Consejo Nacional de Hombres de Empresas, son los mismos que los de la Asociación de Industrias y estos a su vez igual a los de la Cámara Americana de Comercio.

En otro orden, es importante señalar, que la mayoría de nuestras medianas y grandes empresas son manejadas a través de una organización con gran ingerencia en los vínculos familiares.

Los principales accionistas y directores de las empresas son miembros de una misma familia o clan. El capital para la formación de nuevas industrias es aportado generalmente por personas unidas a través de lazos de sangre. Los altos puestos directivos son ocupados por padres e hijos de generación en generación.

Esta situación, ocasiona que en un gran número de oportunidades, profesionales dominicanos altamente capacitados en áreas administrativas, vean limitado su desarrollo en dichas instituciones, debido principalmente a que no están unidos familiarmente a los propietarios del negocio.

La participación patrimonial está sumamente limitada a los miembros del clan. Los empleados de las empresas en la mayoría de las ocasiones no tienen el derecho de asociarse como co-proprietarios de la institución.

Este hecho constituye una de las razones básicas para la poca movilidad que se verifica en el sector empresarial privado en la República Dominicana.

- *Cultura Organizativa Rígida Y Burocrática*

Denominamos **Cultura Organizativa**, al conjunto de principios y creencias básicas que comparten los miembros de una organización determinada. Este concepto íntimamente ligado a la forma de dirección de los propietarios del negocio. En ese sentido los elementos básicos de la Cultura Organizativa Dominicana son los siguientes:

- **Excesiva Centralización**
- **Burocracia Excesiva**

Enfasis en el orden y la racionalidad más que en la innovación y en la creatividad.

La mayoría de nuestras empresas poseen estructuras organizativas en las cuales, el poder se concentra en manos de un número sumamente pequeño de personas. Esto ocasiona una reducción significativa en la independencia de decisión o en la autonomía operativa de las personas subordinadas.

La falta de decisión en los subordinados de la empresa origina un sistema organizativo sumamente burocrático. Los procedimientos y operaciones se realizan de una forma tortuosa, las normas resultan ser sumamente rígidas y lentas.

Los métodos para solucionar los problemas son aplicados de forma rutinarias y en los mismos no se le da la debida consideración de las características particulares de cada caso.

La falta de responsabilidad en los funcionarios medios, en muchas ocasiones origina una falta de competitividad y agilidad para la toma de decisiones en ellos mismos.

En otro orden, nuestros directivos están más orientados a mantener el estatus más que a la búsqueda de nuevas alternativas para el desarrollo a gran escala de la empresa. En ese sentido, la idiosincrasia empresarial dominicana, se le da más importancia a los aspectos de orden lógico y racional, que a los aspectos de iniciativas, innovación, liderazgo y creatividad.

En términos generales, dicho proceder determina un concepto de organización únicamente administrativo, en la cual los sistemas y procedimientos operativos pueden modificarse o mejorarse, pero difícilmente permitir el desarrollo de ideas creadoras e innovadoras.

- *Autoritarismo: Poder Absoluto Y Decisorio*

Una de las características esenciales del estilo de dirección en los directivos dominicanos es el de un alto grado de autoritarismo.

Las órdenes e instrucciones se dan y se esperan que sean obedecidas sin más preguntas. Las decisiones se toman unilateralmente y en la mayoría de los casos nada se discute con los subordinados y en muchas ocasiones ni con los ejecutivos de nivel intermedio.

Este estilo de dirección, se caracteriza por producir un gran inconveniente en la relación obrero patronal. Se producen resentimientos de parte de los empleados, los cuales en su generalidad no se adaptan a este esquema administrativo.

El gerente es visto con malos ojos y los empleados no le tienen confianza. Esto ocasiona que en la mayoría de nuestras empresas se respire un cierto aire de tensión y de alerta en la relación recíproca entre los individuos. Otro asunto importante, lo constituye el hecho de que esta situación provoca una baja identificación del empleado con el patrón y un escaso sentido de lealtad hacia la empresa por parte de los empleados.

El efecto principal de este proceder se refleja en una falta de estilo profesional y personal entre las partes que intervienen en el proceso laboral.

- *Falta De Humanismo*

Una gran parte de nuestros dirigentes empresariales están motivados solamente por el afán de lucro desmedido. En la mayoría de las ocasiones no se le da la importancia real al papel jugado por nuestros trabajadores. En ese sentido, el rol desempeñado por nuestros ejecutivos no ha sido precisamente el ideal.

La generalidad de los trabajadores dominicanos siente poca identificación con la empresa en la cual trabajan, esto se debe básicamente a que la plana directiva de dichas empresas, en raras ocasiones se preocupa por inculcar en sus empleados una serie de valores éticos y morales que determinen una filosofía de trabajo acorde con la institución.

Tenemos poca fé en la gente y desconfiamos de su capacidad. Esta situación origina que la empleomanía de una empresa no sea un grupo unido, sino que sean individuos que no se ayudan y se presionen mutuamente.

No hay en ellos sentimientos comunes y no florece una verdadera amistad, la monotonía y las frustraciones suelen dominarlos.

Los dominicanos visualizan el trabajo como una condena y a la empresa como una cárcel. Nuestras empresas tienen sistemas de organización poco pluralistas, en donde la libertad del hombre no tiene gran importancia. A pesar de que los empresarios dominicanos están conscientes de esta situación, en la generalidad de los casos, no realizan ni un mínimo esfuerzo para satisfacer dichos reclamos.

- *Escaso Sentido De Responsabilidad Social*

Tenemos la idea errónea de enfocar a las empresas desde un punto de vista solamente económico. Nunca nos detenemos a pensar que una empresa es una institución social con dinamismo y con una gran responsabilidad con su comunidad.

Solamente un número reducido de las empresas en la Rep. Dom. Están conscientes de cual es su función dentro de la sociedad. Pocos de nuestros dirigentes entienden, las erosiones o fallas que sufren los recursos de la comunidad, producto de sus operaciones.

En ese sentido, es muy frecuente ver que en la Rep. Dom. Los aumentos en la eficiencia y en la productividad de parte de nuestras empresas, con su posterior reducción en los costos de producción, nunca se traduce en beneficios para los consumidores, mediante la rebaja de los precios como principio básico para promover el bienestar de la comunidad.

Otros de los aspectos negativos lo constituye el hecho de que una gran cantidad de firmas locales, incurren en muchas acciones fraudulentas de diversas tipos. Esta situación ha llevado a que gente importante ligada al sector empresarial, haya declarado, que de 35,000 empresas registradas en la Secretaría de Estado de Industria y Comercio en el 1988, apenas 7,000 pagaban el Impuesto Sobre la Rentas.

- *Perspectivas: Gerente Visionario*

En una situación de constante cambio, donde al menor descuido un producto, una idea, o una persona quedan completamente desfasadas, la figura del gerente en la empresa, y sobre todo sus capacidades están adquiriendo una importancia sin precedentes en la definición del éxito o fracaso de una compañía.

Un éxito o fracaso que ya no depende tanto de dar con el producto y el mercado adecuado – hoy todo se compra y todo se vende en todas partes –, sino de una serie de factores en los que la figura principal, el gran ordenador central, es el Gerente, cuya principal misión es saber localizar y conjugar los diferentes talentos y capacidades de su organización.

Son varias las técnicas de administración empresarial que vienen a sustituir a aquellas y a obsoletas, desfasadas por las nuevas formas de competir y la apertura de mercados; en donde el gerente ideal debe ser un líder, capaz de entusiasmar a los empleados para obtener de ellos lo mejor de sí mismos, pero no un dictador, sino una persona receptiva capaz de escuchar, aceptar y evaluar otras opiniones, con gran capacidad para las relaciones humanas y el trabajo en equipo. En principio todo esto puede sonar a nuevo pero siempre se ha dicho eso del gerente.

Lo nuevo es que o la Gerencia se adapta a los cambios o los cambios le pasarán por encima a la Gerencia.

La forma de gobernar la economía internacional está cambiando, la apertura de mercados a todos los niveles es un hecho prácticamente consumado y como consecuencia de todo ello también se está transformando la manera de gobernar un negocio por pequeño que éste sea.

Muchos todavía se escudan en el atraso histórico de República Dominicana para no realizar los cambios necesarios. Quienes piensan que todavía pueden manejarse con sus antiguos métodos y estilos de hacer negocios, porque a esta isla todavía no han llegado los vientos de cambio. Pero podrían estar equivocados.

Las fronteras comerciales de República Dominicana cayeron hace años: La Globalización llega a nuestro país hace mucho tiempo, si partimos de la premisa de que si tu industria tiene un competidor que es global, tu inmediatamente estas inmerso en la globalización .

• LAS HERRAMIENTAS DEL EXITO

Los cambios en las políticas gerenciales deben de estar precedidos por cambios en la manera de actuar y pensar de los gerentes. La figura del administrador como el ogro que daba las órdenes y decidía y decía como debían hacerse las cosas con el por que yo lo mando ya ha quedado en el pasado.

Hoy el gerente debe convertirse en un coordinador de las actividades de los distintos empleados, en la persona que sepa aunar las cualidades de todos ellos para llegar a cumplir con unos objetivos previamente marcados del mismo modo los gerentes deben estar atentos a la información tanto interna como externa y hacer que las cosas pasen. Los gerentes de estos tiempos deben pensar hoy en el futuro de sus organizaciones y comenzar a construir las bases de ese futuro.

En cuanto a las estrategias que debe poner en práctica se debe combinar lo mejor de cada técnica empresarial lo más adecuado a la empresa concreta, sin dogmas, pero sabiendo aceptar esas técnicas a nuestros negocios

Así una buena administración estará formada por cuatros aspectos: Dirección, saber donde queremos llegar, estrategia para llegar a ese objetivo, información y recursos humanos.

TABLA V

CONSIDERACIONES SOBRE LA GERENCIA DOMINICANA

Extremadamente	1	2	3	Medio	3	2	1	Extremadamente
Burocrática								Agil
Centralizada								Descentralizada
Improvisada								Planificada
Autocrática								Participativa
Individualista								Involucrada
Estresante								Relajante
No comunicativa								Comunicativa
Falta Incentivo y reconocimiento								Incentivada y con reconocimiento
Sin apoderamiento								Con apoderamiento
Resistente								Cambiante

Nota: mientras más cerca del uno (1) más próximo al atributo indicado percibe usted la gerencia de las empresas dominicanas.

CONCLUSIONES

Nos acercamos a un nuevo siglo, un siglo que promete muchas transformaciones en el ámbito social, económico, etc. pero sobre todo en nuestra forma de pensar y dirigir nuestras empresas.

Nuestras generaciones pasadas se sorprenderían, pues no crecieron en una era en la que la transformación fuera algo común; como había menos competencia global y el ámbito de los negocios se movía lento; la norma de aquel entonces era la estabilidad, y el lema era: si todo marcha bien, funciona, nos genera

beneficios, porque cambiarlo. Los cambios se daban gradualmente y con poca frecuencia.

Los desafíos que ahora enfrentamos son diferentes. La economía globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades para todos y obliga a las empresas a llevar a cabo mejoras importantes, no sólo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir.

El siglo XXI mostrará una nueva sociedad mucho más pluralista y participativa. Un pluralismo orientado hacia la eficiencia y la especialización.

Gerentes con un liderazgo facilitador, que inspiren aliento y convoquen la imaginación de la gente, no un líder autoritario y manipulador; lo que se quiere es un gerente que posea, ante todo, una visión definida de hacia donde desea encaminar su empresa, además, y esto es muy importante; ser capaz de inspirar confianza a sus empleados de tal forma que ellos acojan su visión.

Para tener éxito en un ámbito global, las empresas deben aprovechar sus facultades esenciales. La atención al presente no basta, se impone diseñar la empresa para que pueda adaptarse a cualquier situación futura sin que afecte el ritmo de trabajo dentro de la organización.

Los altos ejecutivos, gerente medio, empleados de líneas y todo aquel que esté involucrado en las actividades productivas de una organización debe tener una visión clara hacia donde está marchando la empresa, conocer el mercado, competidores, proveedores, etc. y mantenerse actualizado en cuanto a conocimientos, tecnología, equipos y maquinarias, para de este modo ser competitivo sin perder mercado.

En la actualidad, las empresas dominicanas están cambiando radicalmente, aplicando reingeniería en los diferentes departamentos que no se involucran directamente en lo que es el desarrollo de la actividad de producción por sí misma, razón por la cual se hace necesario contratar personal externo para que realicen dichas actividades, como son en las áreas de contabilidad, auditoría, legal, etc., provocando esta situación despidos de personal.

En vista de las perspectivas futuras, los profesionales de este nuevo milenio, deben tener plena conciencia de que no basta alcanzar un grado profesional en una universidad, sino que se requiere la constante innovación de conocimientos y habilidades aprendiendo otros idiomas, computación, etc. y de este modo mantenerse a la vanguardia que permita un desarrollo simultáneo tanto personal como de la organización en la cual se desenvuelven.

El conocimiento perpetuo y las habilidades que adquirimos dan un valor agregado con el que se puede ser útil a una empresa sin necesidad de que la empresa deba poner fin al contrato de trabajo, puesto que serán profesionales flexibles, capaces de adaptarse a los cambios inherentes de la sociedad actual de un mercado globalizado

Este planteamiento surge bajo la necesidad inminente de los cambios que se avecinan y que están tomando lugar en el transcurso de las últimas décadas; instando a involucrarse con un nuevo estilo de gerencia capaz de afrontar de una manera eficaz el entorno que rodea una organización, y de esta forma obtener beneficios atrayentes tanto para los empleados como para la organización en la cual se trabaje.

El propósito con esta investigación es proporcionar una guía básica que sirva como paradigma en la forma de administrar para el nuevo milenio. Esto no significa que es un planteamiento rígido, sino que está abierto a nuevas y mejores sugerencias de acuerdo con las diferentes circunstancias, esta monografía sólo pretende crear la inquietud necesaria para asumir los nuevos roles que la sociedad requiere de los nuevos profesionales y el papel que como administradores requieren una actitud de líderes pro-activos e innovadores que esté de acuerdo con los tiempos, que permita colaborar a la integración a los cambios que el siglo XXI traerá consigo.

BIBLIOGRAFIA

- Ceara Halton, Miguel. **Hacia una Reestructuración Dirigida a la Economía Dominicana**. Fundación Friedrich Ebert Grupo de Investigación Económico. Santo Domingo. 1986.
- Corcino, Damian. **Identidad Nacional**. Alfa y Omega. Santo Domingo, 1986.
- Drucker, Peter F. **La Administración en Epoca de Grandes Cambios**. 3ra. Edición. Editorial Sudamericana. Argentina. 1999.
- Drucker, Peter F. **Administración y Futuro: De los 90 en Adelante**. 3ra. Edición. Editorial Sudamericana. Argentina. 1996.
- Drucker, Peter F. **La Gerencia de Empresas**. 8va. Edición. Editorial Sudamericana. Argentina. 1993.
- Drucker, Peter F. **Las Fronteras del Porvenir**. Editorial Hobbs–Sudamericana. Buenos Aires. 1987.
- Drucker, Peter F. **La Gran Ruptura: Perspectivas Socioeconómicas para el Mundo Futuro**. México. 1970.
- Drucker, Peter F. **El Ejecutivo Eficaz**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1969.
- Heller, Robert. **Los Superjefes : Principios y Prácticas de la Nueva Dirección de empresas**. Ediciones Deusto. España.
- Kotter, John P. **El Líder del Cambio**. 1ra. Edición. Editorial McGraw–Hill Interamericana. Impreso en México. 1997.
- Moya Pons, Frank. **El Futuro Dominicano**. Conferencia dada a los Jayees'72 Inc. 27 de Agosto 1980, Santo Domingo.
- Ovalle, Lucia. **Eficiencia Gerencial: Un Reto para el Siglo XXI**. Editora Corripio. 1996.
- Periódico El Listín Diario. **¿Gerentes Superhéroes?** Sección el Dinero, 14 de Noviembre 1999, Pág. 1D.
- Periódico El Listín Diario. **El Libre Comercio Cambia las Reglas y Patrones del Mundo de los Negocios**. Sección El Dinero, 4 de Marzo de 1999, Pág. 2D.
- Periódico Listín Diario. **El Gerente Ideal Sabe Escuchar, Apreciar y Ser Humilde** Sección La Entrevista, 14 de Febrero 1999, Pág. 4D.
- Peters y Waterman. **En Búsqueda de la Excelencia**. Plaza & Janes Editores. Barcelona, 1984.
- Revista Business. **El Reto del Futuro**. Edición Marzo 1998.
- Revista Gerencia. **¿Cuál es la Mejor Manera de Gerenciar el Futuro**. 4ta. Edición, 1999.
- Revista Gerencia. **El Líder del Siglo XXI**. 5ta. Edición, 1999.
- San Ben, Miguel. **Economía, Política y Sociedad: República Dominicana en Transición**, Editorial Argumentos, Santo Domingo, 1986.
- Serruelle Ramia, José. **¿Hacia donde va el país?** Ediciones Gramel, Santo Domingo, 1985.

Toffler, Alvin. **La Empresa Flexible**. Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1985.

Zaglul, Antonio. **Apuntes**. Editora Taller. Santo Domingo.

Drucker, Peter. La Administración en Epoca de Grandes Cambios, 1999

Drucker, Peter. El Ejecutivo Eficaz.

Drucker, Peter. La Administración en Epocas de Grandes Cambios, 1999.

May Faland Llyn y otros, 1998

Aguilar, A. 1997.

Grandall, Robert. Pág. 193.

Wellington, Patricia.

Revista Gerencial. ¿Cuál es la Mejor Manera de Gerenciar el Futuro?, 1999.

Drucker, Peter. La Gran Ruptura.

Espín, Antonio. Gerencia Dinámica y Productiva, 1999.

Drucker, Peter. Administración y Futuro, 1996.

Toffler, Alvin. La Empresa Flexible.

Drucker, Peter. La Gerencia de Empresas, 1993.

Kottler, John P. El Líder del Cambio, 1997.

Kottler, John P. El Líder del Cambio, 1997.

Peters y Waterman. En Búsqueda de la Excelencia.

Kottler, John P. El Líder del Cambio, 1997.

Drucker, Peter. El Ejecutivo Eficaz.

Zaglul, Antonio. Apuntes.

Drucker, Peter. La Gran Ruptura.

Drucker, Peter. La Gran Ruptura.

Zaglul, Antonio. Apuntes.

Serrulle Ramia, José. ¿Hacia Donde Va el País?

Sang Ben, Miguel. Economía, Política y Sociedad: República Dominicana.

Moya Pons, Frank. El Futuro Dominicano.

Corsino, Damián. Identidad Nacional.

Serulle Ramia, José. ¿Hacia Donde Va el País?

Dorca, Juan. Gerente de Farco

6

Historial Personal

- Capacidades heredadas
- Experiencias de la niñez
- Experiencias educativas y laborales

Impulso competitivo

- Nivel de estándares
- Deseo de hacerlo bien
- Seguridad en las situaciones de competencia

Capacidades y Habilidades

- Conocimientos
- Habilidades de líder
- Otras habilidades

Aprendizaje Perdurable

- Deseo de afrontar retos nuevos
- Deseo de proyectarse honestamente en éxitos y fracasos

Capacidad Competitiva

Capacidad de enfrentar un entorno cada vez más competitivo y una economía con cambios rápidos.