



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@yahoo.es

Universidad del Zulia

Venezuela

Ganga Contreras, Francisco

Gerencia latinoamericana en las actuales plataformas organizacionales: Una mirada preliminar y  
sinóptica

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 18, núm. 64, octubre-diciembre, 2013, pp. 711-722

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29029478004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Gerencia latinoamericana en las actuales plataformas organizacionales: Una mirada preliminar y sinóptica

Ganga Contreras, Francisco\*

Es muy posible, que si se intentara recoger ingredientes respecto de las peculiaridades que deberían tener las organizaciones para tener éxito en la actual “selva organizacional”, de manera fácil brotarían una serie de prescripciones emanadas de los diversos estudiosos de los fenómenos administrativos. Por ejemplo, existen autores que sostienen que si se logran optimizar los procedimientos internos se pueden alcanzar niveles de desburocratización, simplicidad en los trámites, rapidez y prontitud en los plazos, aspectos que si son bien gestionados, pueden resultar altamente motivadores y efectivos al momento de tener que “buscar el voto” o la aprobación de nuestro usuario o cliente, quien, exige más rapidez, menos precios, más valor por su dinero, tiene más oportunidades, es menos leal y cada día espera algo mejor de lo que ya ha recibido (Torrecilla, 1999; Arjonilla, 2000; Peñalosa 2004; García, 2012).

En todo caso, es útil reconocer que estas nuevas tendencias globales en el ámbito de la gerencia organizacional ya han sido abordadas profusamente por muchos investigadores y “gurúes” dedicados al estudio de la administración; por lo anterior, interesa asumir que es innegable que los desafíos que tiene la gerencia en América Latina son extremadamente dantescos, especialmente considerando temáticas vinculadas con lo social y político. Es cierto que los gerentes tienen la obligación de maximizar los beneficios, o en el caso privado, incrementar el patrimonio invertido de los accionistas de las organizaciones que lideran, pero esta labor se factibiliza y allana, en la medida que se desarrolle una plataforma que se avecine a la certidumbre. En estas circunstancias, el agente -en la terminología del enfoque contractual o teoría de agencia- (Ganga y Burotto, 2010, 2012),

\* El autor tiene el título de Administrador Público y los grados de Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas y Doctor en Administración de Empresas. Actualmente es académico jornada completa y Vicerrector de la Universidad de Los Lagos, Campus Santiago-Chile. Correo postal: República 517 Santiago de Chile, e-mail: fganga@ulagos.cl

tiene la obligación, deontológicamente hablando, de pensar la organización estratégicamente; hecho que implica tener una mirada no sólo intratéctica, sino que primordialmente, observando y ponderando lo que pasa en el entorno, el que presiona con las fuerzas del ámbito económico, político y social.

Tomando en cuenta los aspectos ya esbozados preliminarmente, es factible afirmar que este artículo tiene como meta central el poder proporcionar referencias relacionadas con estos retos, utilizando para ello, fuentes secundarias, especialmente estadísticas e indicadores de organismos internacionales.,

En este sentido, se analiza en primera instancia el problema de la desigualdad género, para abordar enseguida, la problemática del mundo sindical, finalizando con referencias a los problemas de las asimetrías en los ingresos.

## **La desigualdad de género**

Corrientemente, cuando se habla de desigualdades de género, el foco de atención se localiza en las discriminaciones de carácter social que reciben las mujeres. Las situaciones de desigualdad de género afectan a las mujeres de todo el mundo aunque se concretan en mecanismos distintos en los países desarrollados o en los países pobres y en vías de desarrollo.

Ahora bien, una primera aproximación implicará reconocer que la desigualdad de género se gesta cuando los sujetos a los que se les reconoce un determinado género no tienen opciones o posibilidades sociales de manera equivalente a los individuos de otro género. Ahora bien, se debe reconocer que las desigualdades

de género pueden estar enmarcadas en las costumbres sociales, como, a su vez, afianzadas por estructuras legales, históricas y también institucionales.

En todo caso, a pesar de las discriminaciones evidentes que han sufrido las mujeres en la historia de la humanidad, en el hogar se perciben ciertos aspectos positivos que es necesario destacar. Como se sabe, en el último tiempo la participación de las mujeres en el mundo laboral se ha incrementado en todos los niveles de ingreso, tal como lo ha recogido el Informe Sobre el Desarrollo Mundial (2012) del Banco Mundial, en el que se sostiene que en 10 países de América Latina, casi dos terceras partes del incremento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo en las dos últimas décadas pueden atribuirse a una mejor educación y a cambios en la configuración de las familias (matrimonio a una edad más tardía y reducción de la fertilidad).

Estos elementos destacables, se recogen también en el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (2009), denominado Panorama Social de América Latina, donde se reconoce que solo entre 1990 y 2007 las tasas de participación de las mujeres, en las edades típicamente activas (25 a 54 años), se elevaron cerca de 20 puntos porcentuales y aumentaron más de 15 puntos porcentuales las relativas al empleo.

Si se analizan los datos por países, la realidad muestra que Uruguay, Bolivia y Perú tienen una tasa de participación femenina que superan el 76%; en contraposición a Nicaragua, El Salvador, Chile, Guatemala, Costa Rica y Honduras, que tienen una tasa de participación inferior al 59%.

Pero a medida que se desagregan los datos y se observan los detalles, empiezan a emerger diferencias que resultan altamente preocupantes. Cuando se analiza la participación laboral femenina, en intervalos de edades de 25 a 54 años, se puede determinar que los países muestran una marcada estratificación, siendo el grupo conformado por Costa Rica, Chile, y Panamá, el que presenta las tasas más bajas en el quintil más pobre y las segundas más altas en el quinto quintil (CEPAL, 2009).

Ahora bien, se debe entender que las disparidades que se observan en el plano del género obedecen –entre otras cosas– a que la participación de las mujeres en la vida ciudadana es de fecha muy reciente. De hecho, de acuerdo al Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (Naciones Unidas, 2013), recién en el año 1990 se elige por votación popular a la primera presidenta de la región, específicamente en Nicaragua; su nombre: Violeta Barrios de Chamorro. En todos los países Latinoamericanos, existe un intervalo de tiempo de varias décadas, desde la obtención de derecho a voto de las féminas y el acceso de éstas a la presidencia de la república de su respectivo país. Es así como sólo cuatro mujeres han sido elegidas por voto popular como presidentas desde el 2000. Brasil es el último país en elegir una presidenta, pero para ello debieron transcurrir casi 8 décadas desde que las mujeres ejercieron su derecho a voto por primera vez. En Argentina, la distancia entre el derecho a voto y la primera mujer presidenta fue de 60 años, mientras que en Chile pasaron 57 años.

Si se centra la atención en la participación de las mujeres en gabinetes ministeriales, es posible percatarse de que el porcentaje es en general bastante bajo, siendo las excepciones Ecuador, Bolivia y Nicaragua, cuya participación supera el 38%. En estos países, la paridad o la igualdad de género se ha adicionado en las cartas constitucionales como medida para todos los niveles estatales de toma de decisiones. El caso más llamativo es Ecuador, donde la participación llega nada menos que al 55,6% (ONU, 2013). En la antípoda de esta situación, tenemos a Belice, Santa Lucía, Puerto Rico y Bahamas, donde la participación de las mujeres no supera el 6%.

También resulta interesante analizar lo que pasa en el mundo parlamentario, donde obviamente la participación de las mujeres es de data reciente y aún muy exigua. Así lo deja de manifiesto el estudio de la Naciones Unidas (2013), que reconoce que recién el año 1963, se elige por primera vez a una mujer como presidenta del parlamento en República Oriental del Uruguay, diez años después ocurre lo propio en Argentina y el año 1979 ocurre lo mismo en Bolivia. En el otro extremo, esto ocurre recién el 2012 en Barbados, el 2007 en Santa Lucía y el 2004 en San Cristóbal y Nieves. En la actualidad, existen instituciones parlamentarias en 190 países del mundo y solo 39 mujeres ejercen la presidencia de alguna de ellas. Considerando que 77 son bicamerales, se puede decir que un 14% de las presidencias de parlamentos en el mundo están ocupadas por mujeres. Los países de América Latina y el Caribe que en la actualidad tienen una presidenta en

el parlamento son: Antigua y Barbuda (Cámara de Representantes y Senado), Bahamas (Senado), Barbados (Senado), Bolivia (Estado Plurinacional de) (Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia), Dominica (Cámara de la Asamblea) y Suriname (Asamblea Nacional).

Como es de esperar, a nivel de gobiernos locales, el panorama no es muy distinto a los constatados previamente, pues, el promedio en Latinoamérica de mujeres que han sido elegidas alcaldesas superó levemente el 10%. En lo particular destacan Cuba con casi el 30%, le sigue Uruguay con el 25% y en tercer término Belice con el 22%. En el otro extremo se encuentran Guatemala con apenas el 2%, luego Honduras con 3% y un punto más arriba se encuentra Perú (Naciones Unidas, 2013).

Si el análisis se centra en el poder judicial, los datos son significativamente mejores a los presentados previamente, lo cual no significa que estemos en presencia de igualdad de género, dado que la balanza se sigue inclinando con nitidez hacia el protagonismo de los varones. En todo caso, y tal como lo expresa el informe de Naciones Unidas (2013), en el 50% de los países de Latinoamérica la representación de mujeres en el máximo tribunal de justicia sobrepasa el promedio regional del 23%. En esta situación se encuentran los casos de Chile, Cuba, República Dominicana, Nicaragua, los cuales superan el 25%. Con porcentajes aun más destacados, se pueden observar en El Salvador (33%), Costa Rica (35%), Puerto Rico (43%) y Venezuela (República Bolivariana de), que desde 2011 se acerca a la paridad, producto de la designación de un 44% de mujeres en los car-

gos de juezas del Tribunal Supremo de Justicia. En Colombia, la presencia de juezas llega al 30%, porcentaje cercano a la cuota del 32% que rige a partir de 2010 para los cargos de mayor jerarquía en las entidades de las tres ramas y órganos del poder público. En los países del Caribe, en muchos casos se ha alcanzado e incluso superado la paridad, con porcentajes que van desde el 30% al 60% de mujeres en el máximo tribunal de justicia.

Finalmente, en cuanto a los salarios de las mujeres respecto de los ingresos que reciben sus colegas del sexo masculino. Es cierto que ha habido avances, pero las brechas siguen siendo evidentes. En el lado positivo tenemos los casos de Venezuela, donde la proporción de los salarios de las féminas en relación a los varones alcanza al 98%, seguido de Ecuador con el 96% y en tercer lugar El Salvador y Costa Rica con el 95%; pero en el lado negativo está Perú con una proporción de salarios que sólo llega al 75%, México 79% y en tercer término Bolivia y Chile, con un 80% (Naciones Unidas, 2013).

## **El mundo sindical**

El sindicato es definido por Andrade (1990) como una organización formal, estable y autónoma, formada para la defensa de intereses comunes de personas que pertenecen a una misma empresa, a una misma profesión o a una misma industria. Por lo tanto, se puede afirmar que los sindicatos son un grupo de interés que, en ciertos momentos, pueden convertirse en grupos sociales eventuales de presión.

Esta asociación de trabajadores, se fundamenta en la necesidad de lograr unidad monolítica entre ellos,

dado que tienen necesidades comunes que deben ser defendidas. Se podría agregar que estas organizaciones formales son una expresión legítima de los trabajadores para defender sus derechos laborales y luchar por la conquista de nuevos derechos.

A la luz de los acontecimientos que se observan en los entornos organizacionales, es axiomático –pero aún así conveniente- plantear que el sindicalismo enfrenta grandes dificultades, al punto que muchos concuerdan que está inmerso en una verdadera crisis, que es multicausal, dado que el modelo de acumulación ha permutado drásticamente; concomitantemente con los cambios que ha enfrentado el modelo de relaciones políticas. Es factible que estas evoluciones y acomodaciones estén afectando decididamente las relaciones sociales que se producen en el trabajo, provocando una atomización que no posibilita confrontar los problemas actuales de precarización laboral de forma colectiva y con todos los actores involucrados.

Enfrentar este desafío de crisis sindical requiere, obviamente, del compromiso de la gerencia, pues es necesario que existan contrapartes simétricas para avanzar de manera equilibrada y justa en las respectivas negociaciones. Tiene entre sus consecuencias una baja tasa de sindicalización.

Un primer problema, está relacionado con el hecho de que en Latinoamérica un porcentaje muy reducido de asalariados está sindicalizado, siendo la densidad sindical muy baja, en relación a la de los países desarrollados con Estados de bienestar de inspiración socialdemócrata. Los tres países con mayor densidad

sindical son: Argentina, Bolivia y Brasil, con porcentajes de 37,6%, 26,6% y 20,9% respectivamente. Por otra parte, entre los países con menos densidad sindical tenemos: Nicaragua con 4,1%, El Salvador y Chile, con 11,9% cada uno.

Pero lo más preocupante es la tendencia observada en los últimos 25 años, la cual tiene una pendiente claramente negativa, en lo que a porcentaje de trabajadores sindicalizados se refiere; verbi gracia: México tiene una variación porcentual de -52%, le sigue Costa Rica con -40%, en tercer lugar Venezuela con -38%, Uruguay con -30%, Colombia con -28% y en sexto lugar Argentina, con -26%.

Volviendo al informe de la CEPAL (2011: 68), éste señala que a la baja densidad sindical, el reducido tamaño de los sindicatos y la escasa incidencia de la negociación colectiva se suma que la experiencia de sindicalización es más frecuente entre los ocupados con mayor nivel educacional y entre los asalariados de empresas públicas. De esta forma, los trabajadores que más necesitan de la afiliación sindical, como un mecanismo para incrementar su poder de negociación y acceder a protección y derechos, son quienes menos han tenido la experiencia de sindicalización.

Existe otro problema muy complejo de enfrentar, el cual guarda relación con la desconfianza que se tiene a los sindicatos y la percepción de conflicto entre empresarios y trabajadores. Este fenómeno no solo puede desincentivar la afiliación entre los trabajadores, sino también conducir hacia a un clima negativo en la formación de estas organizaciones en las empresas. En este orden de cosas, resulta curioso que sean los altos ejecutivos (gerentes o direc-

tores) el grupo ocupacional que manifiesta una mayor desconfianza en los sindicatos y que percibe un mayor conflicto entre empresarios y trabajadores. En el otro extremo, se ubican los agricultores y pescadores (CEPAL, 2011).

## **La desigualdad de ingreso**

El Ranking Forbes 2013, nos informa que el empresario mexicano Carlos Slim por cuarto año consecutivo, aparece como la persona más acaudalada del mundo con un patrimonio que alcanza los 73.000 millones de dólares, superando nítidamente los 69.000 millones de dólares del año anterior; pero también sobrepasando con claridad la fortuna del fundador de Microsoft, el estadounidense Bill Gates, que tiene en su cuenta 67.000 millones de dólares.

Adicionalmente, se puede constatar que una centena de ciudadanos de América Latina pertenece al selecto listado de 1226 multimillonarios, que se incrementó en 35, respecto del año 2012. El segundo latinoamericano más adinerado es un compatriota del Sr. Slim, quien lleva por nombre Alberto Bailleres González, y acumula junto a su familia un caudal de 18.200 millones de dólares, ubicándose en el puesto número 32 de este ránking. En el lugar número 33, con 17.800 millones de dólares, se encuentra el brasileño Jorge Paulo Lemann, que dirige la mayor cervecera del mundo, la belgo-brasileña InBev. De la misma nacionalidad que Lemann, otras 46 personas pertenecen al grupo selecto de los casi cien multimillonarios latinoamericanos y entran en el listado de los más acaudalados del mundo, lo que convierte a Brasil en el país de

la región que concentra el mayor número de integrantes. Entre ellos destacan el banquero Joseph Safra (en el puesto 46), el empresario Antonio Ermirio de Moraes (74), la empresaria de la construcción Dirce Navarro de Camargo (87), y el empresario del sector minero Eike Batista, que cayó desde el séptimo puesto hasta el número 100 debido al desplome de sus empresas en bolsa de comercio.

El segundo país latinoamericano que más representantes tiene en la lista, con quince, es México, entre los que, además de Slim y Bailleres, destaca el empresario minero Germán Larrea Mota (en el puesto 40 con 16.700 millones de dólares) y el presidente de Grupo Elektra, Ricardo Salinas (en el 111 con 9.900 millones). El tercer país de Latinoamérica que más multimillonarios aporta a este ranking es Chile, con 14 de ellos, liderados por Iris Fontbona, la viuda del multimillonario Andronico Lukic, quien junto a su familia tiene una fortuna de 17.400 millones de dólares, ubicándose en el puesto 35 de la lista. Entre los chilenos destaca un año más el presidente del país, Sebastián Piñera (589), con unos bienes valorados en 2.500 millones de dólares, cien millones más que el año precedente, así como tres miembros de la familia Matte: Bernardo, Eliodoro y Patricia, que comparten el puesto 363. Otros países latinoamericanos con representación en este ranking son Perú (con 10 puestos que lidera Eduardo Belmont Anderson), Colombia (con 5 que capitanea Luis Carlos Sarmiento), Argentina (también con 5 que encabezan Carlos y Alejandro Bulgheroni), Venezuela (con 3 entre los que destaca Gustavo Cisneros) y Belice, con Huang Maoru.

No resulta confortador observar cómo mientras los megamillonarios incrementan de manera sostenida sus riquezas, en la antípoda moran ciudadanos inmersos en la más absoluta precariedad y vulnerabilidad. De acuerdo a la CEPAL (2012), en Latinoamérica existen casi 170 millones de personas condenadas a la miseria, de ellas 66 millones viven en la extrema pobreza. Esta realidad contrasta con el hecho que, simultáneamente, el 10% de los más ricos disfrutan o más bien acumulan el 32% de toda la riqueza que genera la región.

Siguiendo el informe de la CEPAL (2012: 20), existen niveles relativamente altos de concentración del ingreso en Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, Honduras, Paraguay y República Dominicana, países en los cuales los porcentajes se acercan al 40% de los ingresos para los más ricos y entre el 11% y el 15% para los más pobres. En Bolivia (Estado Plurinacional de), Costa Rica y Panamá, la apropiación por parte de los más pobres resulta similar, pero es algo menor el porcentaje que le corresponde al decil superior. Por su parte, en Argentina, Ecuador, El Salvador, México, Nicaragua y Perú se registran valores mayores en el extremo inferior de la distribución (un 16% o un 17%) y algo menores entre el 10% más rico (en torno al 30%). En Uruguay y Venezuela (República Bolivariana de) se da la menor concentración, ya que las proporciones son del orden del 20% al 23% en ambos extremos.

Sumariamente, lo anterior indica que América Latina tiene el nivel de desigualdad más alto del mundo. En efecto, al observar el índice de Gini, se puede constatar que éste llega al 0.52, muy superior

al 0.33 de los países de la OECD y también muy superior al de África Subsahariana, que tiene un índice inferior en 8 puntos. Para que hablar de hacer un parangón con la distribución del ingreso en Europa Oriental y Asia Central, que tienen un índice de 0.35, seguidos por Asia Meridional, África del Norte y Medio Oriente, con un índice que llega al 0,38.

Según advertíamos, al centrarnos en América Latina y El Caribe, nos encontramos que Venezuela, Uruguay y Perú son los países menos desiguales, en contraposición con Guatemala, Honduras, Colombia, Brasil, República Dominicana, Bolivia, Nicaragua y Chile. Estos últimos son los más desiguales, con índices que superan largamente el 0,50.

De acuerdo a Jiménez y López (2012: 5), la particularidad más llamativa de la desigualdad en la región y que afecta en gran medida la relación entre política fiscal y desigualdad, es la elevada disparidad en la distribución del ingreso, con una fuerte concentración en el decil más rico. La relación entre el quintil más rico y el quintil más pobre es en promedio de 14,5 veces, cifra muy superior a las presentadas por otras regiones en desarrollo tales como África Subsahariana (9,1), Asia Oriental y Pacífico (7,7), Oriente Medio y Norte de África (6,4) y Sur de Asia (6,1). Sin embargo, estas brechas son aún mayores cuando se analizan las diferencias entre el decil más rico y el decil más pobre, advirtiéndose una mayor concentración de la riqueza en los estratos más altos. En América Latina el decil más rico supera en 27,9 veces el ingreso del decil más pobre, concentración que supone casi el doble de la siguiente región con mayor concentración del ingreso,



África Subsahariana, cuya ratio es de 15,6 veces.

Es indudable, los datos observados invitan a la gerencia a reflexionar profusamente sobre esta materia, dado que dan cuenta de escenarios emergentes que tarde o temprano generarán tensiones sociales, inestabilidad política y problemas de gobernabilidad, lo cual afectará la confianza, generará incertidumbre, tendrá efectos negativos en otras esferas, y probablemente inviabilizará muchas oportunidades de negocios.

Por otra parte, no es sano para ninguna economía que un grupo reducido de personas logre concentrar tal nivel de riqueza, porque ello implica innegablemente una alta concentración del poder. Asimismo, esa concentración de poder puede afectar el normal funcionamiento del sistema político.

El Banco Mundial (Murillo, 2007: 6-7) identifica seis razones de fondo, que justificarían plenamente la preocupación que debe existir para corregir estas desigualdades:

a) Las desigualdades generan un “síndrome de ilegalidad” (BM, 1997: 4) que hace pensar a quienes están afectados por ellas que vulnerar el estado de derecho y la propiedad puede servir para resolver su situación. Los conflictos ante golpes adversos se acentúan, la delincuencia y la violencia aumentan y las bases institucionales se debilitan, con respecto por ejemplo al derecho de propiedad.

b) El exceso de pobreza y vulnerabilidad hace que enormes masas de población no accedan a los mercados por falta de ingresos, pero también de educación o posibilidad de pagar servicios sanitarios, de agua o luz. Esto dificulta la ex-

pansión de los mercados a nivel global (BM, 2002: 2). A diferencia de líneas anteriores de pensamiento, muchos economistas ven *ahora* en la desigualdad un freno para el desarrollo, ello es un freno para la inversión rentable (BM, 2004: 6).

c) Los Estados en zonas como América Latina, han actuado de manera arbitraria y en base a relaciones clientelares durante siglos, ello agudizaría el drama de la pobreza y haría que los préstamos otorgados por organismos internacionales no se aplicasen de modo eficaz al combate de la misma, todo lo cual retroalimentaría el círculo vicioso de la pobreza, desperdiciando las posibilidades de los pobres (BM, 2003: 9).

d) La pobreza es una preocupación a largo plazo, pues los organismos internacionales intentan planificar los procesos sociales en una perspectiva de veinte a cincuenta años a futuro, reconociendo con ello los largos períodos de encauzamiento que implica la evolución y transformación social. “En esta escala de tiempo, las acciones actuales determinarán la evolución de las tecnologías y las preferencias individuales y sociales futuras” (BM, 2003: 2). Desde esta perspectiva se plantea una “transición urbana”, así planean que para el año 2050 “la mayoría de la gente de los países en desarrollo estará viviendo en pueblos y ciudades” (BM, 2003: 4).

e) Se sostiene que “entre el 80 y el 90 % de los ciudadanos rechaza la pobreza y la desigualdad”, lo cual retroalimenta un circuito de resistencias contra el orden y ello aumenta el riesgo de tensiones sociales.

f) Los pobres están en muchas zonas de América Latina (y otros lugares del planeta), particularmente en zonas rura-

les, en posesión de conocimientos respecto de sus propias formas de vida, así como de las características naturales de su hábitat, que deben ser aprovechados. En un mundo cuyo paradigma sociotécnico tiene como insumo fundamental el conocimiento científico, la posesión de "intangibles" (conocimientos que los sujetos portan en sus cuerpos y no constan en protocolos científicos) es un valor inapreciable (BM, 1998/9: 1). Los conocimientos sobre las propias sociabilidades hacen a la gobernabilidad de esos grupos ya que sólo es posible interpelarlos como sujetos apelando a los propios códigos culturales. El conocimiento del hábitat -por otra parte- es fundamental para ser incorporado al desarrollo tecnológico llevado adelante por las megaempresas. Por otra parte, la desigualdad impide contribuciones de individuos talentosos y es menester no perder los posibles aportes de "pobres brillantes" a los que un exceso de desigualdad condena al silencio.

## **A modo de reflexión final**

Sumariamente, este estudio ha presentado una serie de antecedentes que dan cuenta de los desafíos que debe enfrentar la gerencia en los actuales contextos y escenarios organizacionales.

Primero, en relación al enfoque de género, está claro que en el mundo de hoy la mujer busca su espacio en una sociedad que anhela más igualdad. El sexo femenino asume nuevos roles en todas las áreas de la sociedad, cultura, ciencia, negocios, como generadora de conocimiento y además como madre. Pero ganarse los espacios no ha sido tarea fácil, nadie los entregó gratuitamente, han tenido que

ganarse con esfuerzo, ahínco y esmero, lo que naturalmente siempre les correspondió. Su rol en la política marca un camino a seguir desde los '90 en adelante, la potente presencia en el mundo empresarial, ocupando los mandos medios, luego los técnicos hasta los ejecutivos en el día de hoy, demuestra que su participación en estos nuevos roles es necesaria, y su incipiente pero potente irrupción, la convierte merecidamente en un actor relevante. Desde la gerencia, todavía se ha hecho muy poco, se necesita más convicción, pero por sobretodo, agentes plenamente implicados en estas ópticas de funcionamiento que sobrepasan las lógicas de la responsabilidad social. Pero también debe haber ideas sólidas, para que puedan seducir, persuadir y convencer a los mandantes que decisiones favorables en esta materia proporcionan nítidas ventajas comparativas y competitivas, en los actuales escenarios organizacionales altamente complejos y arrolladores.

Segundo, se ha sostenido que para un modelo de desarrollo neoliberal, los sindicatos son y han sido una especie de óbice a la adecuada administración, pues, el privilegiar la ganancia y acumulación de riqueza se ha transformado en la antípoda del bienestar laboral, de la justa remuneración y de la participación de las ganancias. El neoliberalismo se siente cómodo con una clase trabajadora silenciosa, que no lucha por sus derechos. Por ello, entre otras cosas, la industria tiende a buscar el debilitamiento del rol del Estado, la privatización de los sistemas de pensiones, la hiperexternalización de funciones, el teletrabajo desmesurado, organizaciones sindicales en situación de caquexia, etc.

A estas alturas, se puede afirmar que el sindicalismo emerge también como una variable de asimetría y de desigualdad. Bajo esta óptica, es factible sostener que sólo sindicatos robustos, jurídicamente fuertes, pueden conseguir recompensas para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Tal vez los indicadores no son claros, a pesar de que existen muchos en esa dirección, como para demostrar categóricamente que la productividad mayor se consigue con sindicatos sólidos y trabajadores bien remunerados. Sin embargo, este tópico no es de valor mercantil sino de principios, de convicciones, de creencias en una sociedad justa (Margalit, 2010). Claramente, en este aspecto, de nuevo muchos gerentes están “al debe”, y por lo mismo, con grandes desafíos que asumir, cuando se trata de avanzar proactivamente en procura de la materialización de una sociedad decente.

Tercero, se finaliza con el problema de la desigualdad de ingresos, reconociendo que este es un tema pendiente en Latinoamérica, toda vez que las mediciones de pobreza indican una disminución marginal, en contraste con las mediciones de concentración de la riqueza. Como se ha demostrado anteriormente, la concentración es cada vez más extrema. Esta riqueza concentrada en tan pocas manos genera un problema socio-político grave, ya que se convierte en un poder fáctico, capaz de movilizar intereses y comprar voluntades, en definitiva, la concentración de la riqueza genera en sí un monopolio y por lo mismo una derivada entrópica de la economía y el desarrollo. La riqueza se produce casi siempre a costa de algo, muchos pagan los “platos

rotos” para una “mesa servida” para unos pocos, pero que tiene como contrapartida bajos sueldos, depredación de recursos naturales, lobby de la corrupción, precio económico de un voto y en general muchos costes de agencia, por citar algunas vulnerabilidades.

En este orden de cosas, la política se ve afectada de sobremanera, ya que los intereses se cruzan pasando por encima de las ideologías y de las doctrinas del pensamiento político, las fuerza convergen hacia un centro sin contenido, inmóvil –más bien petrificado– que deja hacer y actuar, pero que en definitiva significa no hacer nada. El gerente consiente (en un sentido amplio del término, pero también en una perspectiva freudiana) de esta intrincada realidad, tiene el imperativo de procurar jugar un rol social en dirección de la igualdad, dado que ello posibilita generar condiciones de certidumbre, tan relevantes cuando se trata de tomar decisiones gerenciales. Como se sabe, en un entorno donde prima la incertidumbre, los sujetos o “agentes” deben actuar con mucha inseguridad sobre las posibles mutaciones que pueda conllevar el respectivo ambiente organizacional. Pero lo más grave es que no pueden ponderar apropiadamente las interacciones e impactos de las diferentes variables; escenario sobre el cual se configuran muchas dificultades para tomar adecuadas decisiones.

Como anotación de remate, sólo es factible adicionar que en este estudio se ha efectuado un esfuerzo por exhibir antecedentes y datos, con la nítida intención de provocar una reflexión académica que posibilite el desarrollo de futuras líneas de investigación, que puedan traducirse en artículos acabados sobre problemas

complejos que nos interpelan a afrontarlos con la máxima velocidad. Heurísticamente hablando, la sociedad en cada uno de los países de América Latina, reclama con apremio y perentoriedad, una mutación profunda de cada uno de los tópicos analizados. La comunidad académica -especialmente de las universidades que realizan investigación- no pueden escaquearse de su responsabilidad y obligación de abordar copiosamente problemáticas que al parecer son apodícticas; por su parte, quienes toman decisiones (agentes o gerentes en la terminología del enfoque de agencia), deben "abrir sus oídos" para escuchar y moldear sus acciones, considerando seriamente la realidad que se les devela.

## Referencias bibliográficas

- Andrade, Eduardo (1990). **Introducción a la Ciencia Política**, Editorial Harla S.A., México.
- Arjonilla, Antonio (2009). **El compromiso de los clientes como objetivo estratégico**. Ediciones Deusto. Referencia 3423
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (2009). **Panorama Social de América Latina. Documento Informativo**.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (2011). **Panorama Social de América Latina. Documento Informativo**.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Cepal (2012). **Panorama Social de América Latina. Documento Informativo**.
- Forbes (2013). Disponible en internet: <http://www.forbes.com/billionaires/>
- Ganga, Francisco y Burotto, Juan (2009). "Asimetrías de información entre agente y principal de universidades chilenas". **Revista Estudios Gerenciales**. Vol. 28. Nº 122.
- Ganga, Francisco y Burotto, Juan (2010). "Mecanismos de control externo en las universidades de Chile. Una mirada desde la teoría de agencia". **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 15. Nº 51.
- Ganga, Francisco y Burotto, Juan (2012). "Sistemas de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiado de las universidades chilenas". **Revista Gaceta Labora**. Vol. 18. Nº 1.
- García, Eduardo (2012). "La importancia del servicio al cliente en la actualidad". **Revista CACECA**, nº 23.
- Jiménez, Juan; López, Isabel (2012). "¿Disminución de la desigualdad en América Latina? El rol de la política Fiscal". **Working Paper Series**. Serie Nº 33.
- Margalit, Avishai (1997). **La sociedad decente**. Barcelona. Editorial Paidós SAICF, Barcelona, España.
- Murillo, Susana (2007). Naturalización de la pobreza y la desigualdad. Efecto políticos y subjetivos de las estrategias del Banco Mundial. Universidad de Buenos Aires (UBA) (Argentina). **La revista del CCC**, nº 1 (sep-dic. 2007).
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2013). **Informe Anual 2012**. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe.
- Peñaloza, Marlene (2004). "La clave para el éxito empresarial...¡la satisfacción del cliente!". **Revista Visión Gerencial**, nº 1, Vol. 3 (enero-junio 2004).
- Torrecilla, José (1999). "Identificar la necesidad del cliente. Su satisfacción como centro de los objetivos de la empresa". **Revista economía industrial**, nº 330/VI.

Informes del Banco Mundial sobre Desarrollo Mundial.

Informe sobre el Desarrollo Mundial 1997. **El Estado en un mundo en transformación.**

Informe sobre el Desarrollo Mundial 1998-1999. **El conocimiento al servicio del desarrollo.**

Informe sobre el Desarrollo Mundial 2002. **Instituciones para los mercados.**

Informe sobre el Desarrollo Mundial 2003. **Desarrollo sostenible en un mundo dinámico: transformación de instituciones, crecimiento y calidad de vida.**

Informe sobre el desarrollo mundial 2004. **Servicios para los pobres. Panorama General** [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Informe sobre el Desarrollo Mundial 2012. **Panorama General. Igualdad de género y Desarrollo.**