Capítulo I. Historia de las Escuelas Administrativas y Enfoques Gerenciales

Debido a la propia naturaleza humana y a sus diferentes necesidades la administración surge entonces como una necesidad natural y evidente no solamente por sus actividades de tipo comercial sino también por todo tipo de actividades cotidianas. Desde la antigüedad, diversas civilizaciones han desarrollado todo tipo de actividades tales como el comercio, la agricultura, la ganadería, la minería y muchas otras, mismas que han servido de base para planear, organizar, controlar, medir, cuantificar sus productos y ganancias.
Por estas razones se han creado desde tiempos muy antiguos estrategias, métodos y mecanismos que han sido la base de las teorías administrativas y de los enfoques gerenciales a través del tiempo.

1.1.1 Antigüedad

Los egipcios en los años 2000 y 2600 a.c., desarrollaron una economía planeada, y un sistema administrativo bastante amplio, burocrático, posiblemente debido a su desarrollo marítimo, fluvial y terrestre, y a trabajos en labores agrícolas, de pastoreo y comercio en general se dieron a la tarea de realizar desarrollos organizativos importantes en cuanto a la importancia de la descentralización y cobro de impuestos.

En el año 1800 a.c., los babilonios por medio de Hammurabi, desarrollan conceptos de salario mínimo y las responsabilidades administrativas. Los hebreos en el año 1941 a.c., plantean los principios de la organización escalar.

Ya para el año 600 a. c. en la época del rey Nabucodonosor, los babilonios habían desarrollado los primeros principios de la administración basados en el control de la producción y los incentivos laborales. En el año 1800 a.c., ellos mismos habían desarrollado algunos conceptos relacionados con el control de la producción e incentivos salariales.

En el año 500 a.c., el imperio Chino a través de su gran filósofo Confusio y otros como Micios o Mo-Ti, desarrollaron la base de la administración China, con principios basados en el orden el esfuerzo colectivo, la buena conducta y el servicio civil hacia el gobierno.

Los griegos y persas en el año 400 a.c., por medio de Sócrates, Pláton, Aristóteles y Ciro, fueron los primeros en aplicar metodologías novedosas aplicadas al manejo de materiales, relaciones humanas y principios de especialización.

Los romanos antes y después de Cristo, posiblemente deben mucho de su gran imperio y su éxito a su forma de organización y sus formas de jerarquización. Los romanos elegían magistrados encargados de gobernar el país tales como, Cuestores (finanzas), Ediles (administración), y Pretones (justicia), además mucha de la base de su éxito también se desarrollo por sus características como conquistadores atrevidos, militares, cultivadores y comerciantes prudentes.

1.1.2 Edad Media

Como resultado de lo sucedido durante el imperio Romano y su evidente centralización, esta etapa de la historia tuvo una notable evolución de los sistemas organizativos que se caracterizó por las formas descentralizadas del gobierno así como la aparición del feudalismo. Se desarrollaron pensamientos y tendencias que pasaban de terratenientes a arrendatarios de la tierra, además floreció y se consolidó la Iglesia Católica y todas sus particulares formas de organización, donde muchos de sus aspectos obedecen a una concepción distinta del patrón clásico.

La Europa medieval era pobre, sin embargo, ya existían las instituciones de crédito en el mediterráneo. Al final de la edad media es cuando mas énfasis se nota en la administración pues se forman los gremios (asociación de artesanos de un mismo oficio) y la industria en general.

1.1.3 Edad Moderna

Durante esta etapa de la historia, en 1496 Arsenal de Venecia desarrolló los conceptos de Contabilidad de Costos e inventarios para efectos de control. En el año 1767, Sir James Stuart, de Inglaterra desplegó las teorías de la fuente de autoridad y los principios de automatización dentro de las organizaciones. El notable Adam Smith inició con los principios de especialización del trabajo y los conceptos de control de acuerdo con sus teorías del comercio. En el año 1776 y para 1799 Eli Whitney de los Estados Unidos desarrolló conceptos con el método científico, el control de calidad y la contabilidad de costos.

Dentro de esta época se desarrollo la Revolución Industrial en Inglaterra, la economía y la producción basados en trabajos manuales fueros sustituidos gradualmente por la mecanización de procesos industriales y de manufactura generados principalmente por el desarrollo de la máquina de vapor en 1776 por medio de James Watt. Estos inventos generaron no solamente un cambio en los sistemas productivos e industriales de la época sino también otros impactos de corte social y comercial ya con el cambio muchos talleres artesanales fueron absorbidos por otros con máquinas que propiciaron la división del trabajo con labores más simplificadas y repetitivas que repercutían en una disminución de costos.

También se generaron movimientos de tipo sindical debido no solamente al aumento en las tareas y las jornadas de trabajo, sino también a la presencia de condiciones laborales peligrosas e insalubres en muchos casos.

Este cambio en la industria modifico todo el sistema productivo a nivel mundial, generando también el nacimiento de nuevas organizaciones y de nuevas teorías de la administración moderna.

1.1.4 Edad Contemporánea

En los años 1832 a 1886 autores como Charles Babbaje de Inglaterra, Daniel Mc Callun y Henry Metcalfe de los Estados Unidos, desarrollaron prácticas de personal, organigramas para estructuras organizacionales, y arte organizacional.

A pesar de toda la evolución desarrollada a través de la historia en cuanto a los sistemas organizativos y gerenciales, no fue hasta el siglo XX, cuando realmente surgió todo el desarrollo de las escuelas, tendencias y teorías de la administración, motivo por el cual hasta el día de hoy no se ha consolidado una única tendencia universal en cuanto a este tema.

A continuación se muestra un detalle cronológico del desarrollo de las diferentes teorías o escuelas a través del tiempo y sus diversos autores.

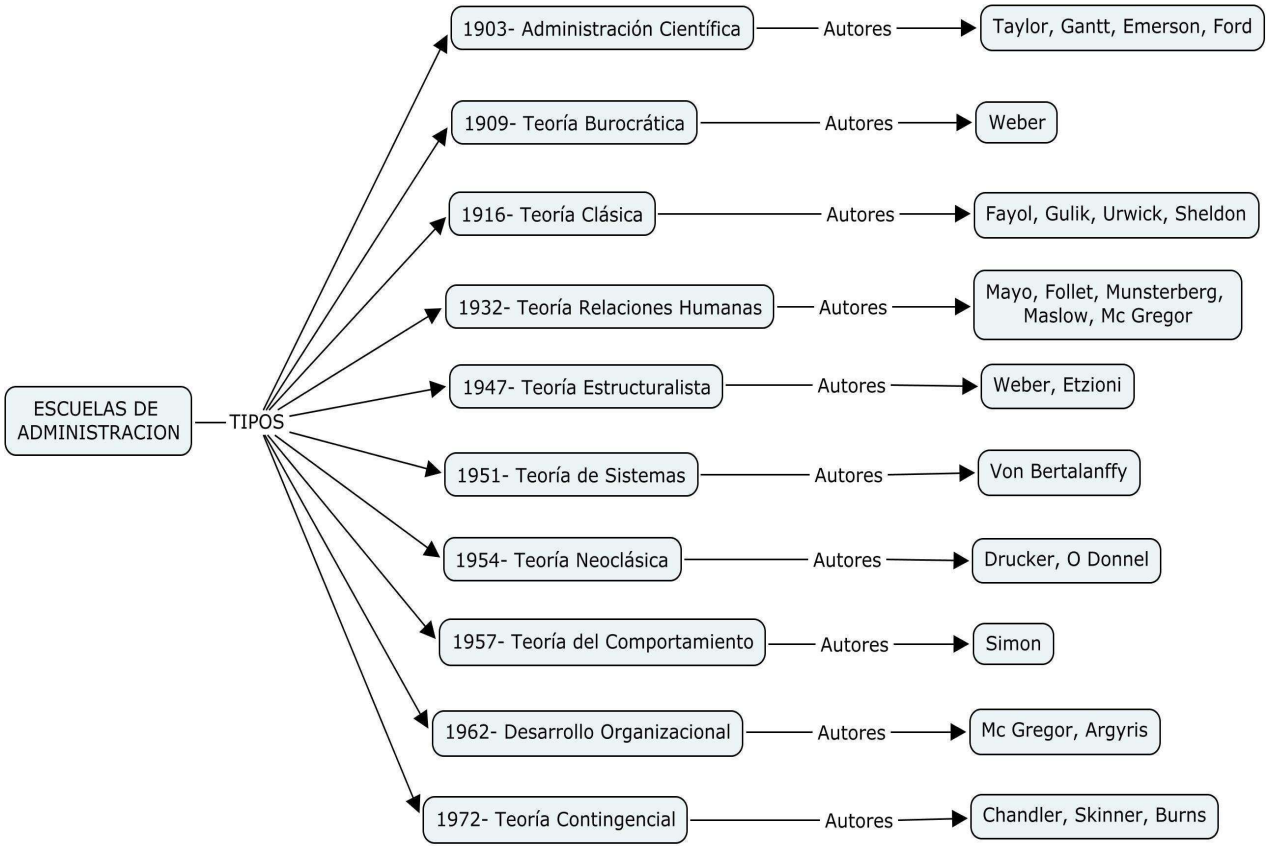

Figura Nº 1, Escuelas de Administración

Luego de estas fechas y de acuerdo con las necesidades y presiones del mercado, debido al nacimiento de conceptos como competitividad, competencia, globalización de mercados, y otros, se han desarrollado otras teorías y enfoques gerenciales modernos como nuevas tendencias para el desarrollo de los proyectos y su gerenciamiento.

Debido a naturaleza del desarrollo de las diferentes escuelas y enfoques de pensamiento con respecto a la gerencia de Proyectos, en este capítulo nos limitaremos a conocer solamente las principales que han marcado un cambio importante en los diferentes conceptos relacionados con la organización y gerenciamiento de proyectos.

1.2 Escuelas Administrativas

1.2.1 Escuela Tradicional o de Administración Científica

Como máximo exponente de esta escuela tenemos a Frederick Winslow Taylor, y se remonta a los albores del siglo XX, como fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. Taylor estudio la producción con gran detalle en la época donde lo que regía era la producción industrial denominada pago por pieza terminada.

Esta escuela se desarrolló de la observación sistemática de los hechos de producción tipo industrial, basados también en el estudio e investigación de los rendimientos y metodologías que se desarrollaban en los talleres industriales. Motivo por el cual se analizó a fondo no solamente la distribución de los equipos

en planta, sino también variables como la planeación y control de la producción, tiempos y movimientos, la administración del personal y los incentivos salariales. Se puede decir que este autor estableció la primera estructura de conceptos administrativos sobre la cual se ha basado todo el desarrollo administrativo.

A esta escuela también se le denomina de esta forma debido a que la administración científica es una filosofía en virtud de la cuál la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores resultados del trabajo. Se fundamenta en la preocupación por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo por medio del aumento de la eficiencia en el nivel operacional. Este enfoque se desarrolla de abajo hacia arriba, o sea del operario hacia el supervisor y gerente.

Dentro de los principales principios de esta escuela destacan:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes para prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Esta escuela fue formada principalmente por ingenieros, como, Henry Lawrence Gantt , Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, y Henry Ford.

1.2.2 Escuela Clásica

Los orígenes del enfoque clásico de la administración son generadas básicamente por la revolución industrial. Con este fenómeno, se produjo en esa época un crecimiento acelerado y desordenado de la industria, dominado en un principio por técnicas empíricas, desordenadas y hasta improvisadas de la Administración.
Sin embargo se desarrolló también la necesidad de aumentar la eficiencia, y competencia entre las organizaciones de manera más ordenada, por lo que surge el sentido de la división del trabajo.

El principal exponente de esta escuela se denomina Henry Fayol, el cual desarrollo junto con exponentes como James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y Oliver Sheldon y otros, la corriente o escuela denominada Clásica en Francia (1916), que al igual que la Administración Científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones.
Los principales postulados de esta escuela son:

- Autoridad y responsabilidad
- Centralización
- La división del trabajo
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Jerarquía o cadena escalar

La idea básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos que componen la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Su enfoque es opuesto al del la administración científica, debido a que se desarrolla de arriba hacia abajo, o sea de la dirección o gerencia, hacia sus partes componentes o departamentos. Su fuerte es entonces la atención en la estructura organizacional para permitir subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal.

Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.

2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en cuanto a las funciones gerenciales de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

LAS SEIS FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA

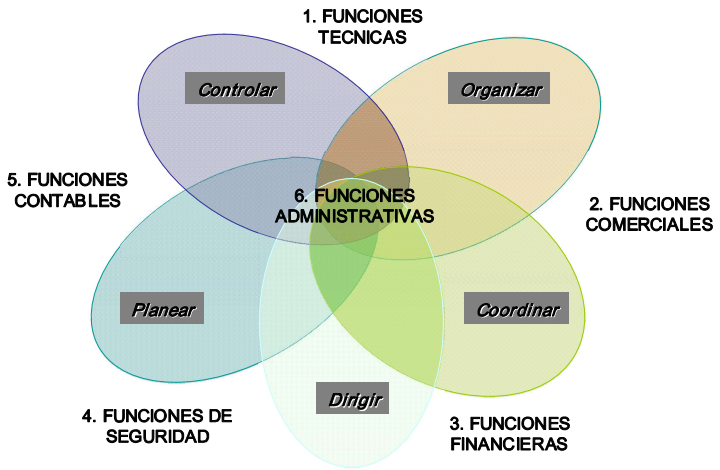

Figura Nº 2, Funciones de Fayol

Estableció catorce principios de la administración a saber:

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas (liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa, (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener antelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.

9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos alguna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

1.2.3 Escuela de Relaciones Humanas

Posiblemente como resultado adverso a las escuelas de Taylor y Fayol, y sus conceptos hacia la producción y la organización, nace esta escuela por medio del psicólogo George Elton Mayo, el cual trabajando para el departamento de investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, realizó estudios experimentales del ambiente laboral en una planta de la compañía Western Electric localizada en Hawthorne entre los años 1924 y 1933.

Mayo empezó a notar que el ambiente de trabajo se podía relacionar directamente con el rendimiento productivo de las personas, motivo por el cual concluyó que no solamente las condiciones física y organizacionales influyen en la productividad, sino que las relaciones laborales y la motivación eran muy importantes y por lo tanto se le conoce como el creador de la teoría informal.
Se debe tener presente que este desarrollo coincide bastante con el final de la Primera Guerra Mundial, y por lo tanto con la necesidad de aumentar la productividad y reducir la tensión social en un momento se desarrolla una fuerte producción social de pleno empleo y por lo tanto aparece también la organización sindical.

A partir de esta escuela se puede afirmar que disminuye un poco el concepto fuerte de autoridad forma y nace el concepto de liderazgo relacionado también con las relaciones humanas. Posiblemente el resultado más importante de sus estudios con los trabajadores es que los factores psicosociales como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el rendimiento y nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo, incluyendo los incentivos salariales.

Personas como M. Parker Follet, Hugo Munsterberg , Chester I. Barnard ,H. Simon Argyris, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor, fueron otros de los principales exponentes de esta escuela.

Precisamente fue el psicólogo norteamericano Abraham Maslow quién planteó la teoría de que las personas son motivadas por una secuencia de necesidades jerarquizadas (pirámide de Maslow). Esta pirámide consta de cinco niveles jerárquicos para las necesidades, donde las más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores.

Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

Según la pirámide de Maslow dispondríamos de:

I. Necesidades Fisiológicas para mantener la salud: Alimento, reposo, abrigo.
II. Necesidad de seguridad y reaseguramiento, para sentirse seguro y protegido: protección contra el peligro, dolor, incertidumbre, desempleo.
III. Necesidades de amor y pertenencia, relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación: Amistad, amor, compañerismo.
IV. Necesidad de estima, respecto al respeto hacia uno mismo y hacia las otras personas: confianza, libertad, independencia, status, reconocimiento, aprecio y admiración.
V. Necesidades de autorrealización, se basan en necesidades personales luego que surgen luego de haber satisfecho las otras: Autodesarrollo, Autosatisfacción.

http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen:Maslow_es-edit.svg

Figura Nº 3, Pirámide de Maslow

1.2.4 Escuela de Sistemas

La Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Won Bertalanffy, en la década de 1920.

Estos sistemas no buscaban solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

La teoría general de sistemas se compone de 3 premisas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas.

2. Los sistemas son abiertos, caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

El sistema se constituye por una serie de parámetros, los cuales son:

- Entrada o insumo. Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

- Salida o producto. Es la finalidad para la cual se conjuntarán los elementos y las relaciones del sistema.

- Procesamiento o transformador. Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

- Retroalimentación. Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

- Ambiente. Es el medio que rodea externamente al sistema.

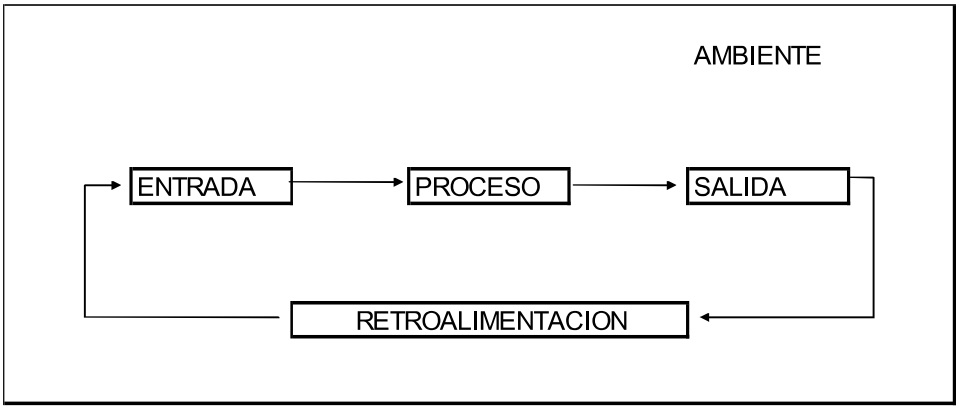

Figura Nº 4, Modelo de sistema

Se concibe entonces a la Organización como un sistema abierto constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí y con el medio ambiente (que pueden se clientes, proveedores, competidores otro agentes externos).para recopilar elementos de entrada y transformarlos en elementos de salida, logrando entonces establecer un proceso productivo.

Es un sistema donde la armonía debe ser clave con el propósito de alcanzar los objetivos tanto de la organización como de sus participantes.

1.2.5 Escuela de Desarrollo Organizacional

También es llamada la escuela del cambio organizacional planeado. Nace debido a la incapacidad de las estructuras convencionales a la adecuación y al cambio en el ambiente existente.

Su origen se lo debe a la teoría del comportamiento pero con un enfoque sistémico hacia la teoría organizacional administrativa.

Es un esfuerzo a largo plazo que realiza una organización apoyado por la gerencia, buscando la mejora de los procesos, para la solución de problemas y de renovación, por medio de una administración eficaz de la cultura organizacional.

La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para esto necesita de un proceso planeado.

El principal objetivo de esta corriente es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, en otros palabras se trata de cambiar la cultura organizacional de las personas.

Sus etapas se pueden enumerar como las siguientes:

1. **Decisión y diagnóstico:** En esta etapa se toma la decisión por parte de la organización de realizar un cambio. Seguidamente se contrata preferiblemente a un agente externo que se encargará junto con la gerencia de planear el tipo de desarrollo organizacional a implementar.
2. **Recolección de datos:** Mediante la aplicación de alguna técnica se obtendrán datos de la organización y sus miembros para mediante análisis e investigación, establecer el tipo de cultura que se tiene e identifica problemas.
3. **Diagnóstico organizacional:** A partir de los análisis y conclusiones realizadas en la etapa anterior, se realiza un diagnóstico de la organización con el objetivo de identificar los problemas, debilidades, áreas con problemas, y reconocer las estrategias a desarrollar. Además se desarrollan los planes a implementar.
4. **Proceso de intervención:** Se realiza la aplicación de las técnicas de desarrollo organizacional la cuales pueden ser:

- Laboratorios de sensibilidad (T groups o grupos de entrenamiento).
- Análisis Transaccional (Autodiagnóstico de las relaciones interpersonales).
- Consultoría de procesos o procedimientos
- Desarrollo de equipos
- Técnica de reunión de confrontación
- Técnica de retroalimentación

Dentro de este movimiento se identifican tres tipos de modelos de desarrollo organizacional a saber:

Cambio organizacional a través del cambio individual (Tipo Grip): es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

Modelo de diagnóstico y acción (Modelo de Lawrence y Lorsh): consta de cuatro puntos de referencia.

a) **Concepto de sistema y de organización**: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos.

b) **Los subsistemas**: El sistema total de la organización puede ser visto en términos de una serie de subsistemas.

c) **El sistema social**: Todas las organizaciones pueden ser concebidas como sistemas esencialmente sociales.

d) **Estadios del desarrollo organizacional**: Se propone un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios (diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación), que forman un ciclo.

Modelo de Reddin (3D- Estilos Gerenciales): Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio.

Como resumen de las escuelas de Administración analizadas se presenta la siguiente tabla:

Tabla Nº 1: Escuelas de Administración

Escuela	Enfoque hacia	Aportes	Autores
Administración Científica	Las tareas	Racionalización del trabajo en cuanto a las operaciones	Taylor, Gantt, Gibreth, Emerson, Ford
Clásica	La estructura y sus funciones	Se establece la organización formal y los principios generales de la administración y gerencia moderna	Fayol, Gulik, Urwick, Sheldon
Relaciones Humanas	Las relaciones interpersonales	Se toman en cuenta las necesidades de las personas en aspectos de motivación, comunicación, liderazgo y dinámicas de grupo.	Mayo, Follet, Mustenberg, Maslow, Mc Gregor
Sistemas	Los procesos	Se establecen los procesos por medio de un sistema abierto, en interacción con el ambiente.	Bertalanffy
Desarrollo Organizacional	Las personas	Se establece el cambio organizacional planeado preparado hacia el cambio	McGregor, Argyris

1.3 Enfoques Gerenciales

1.3.1 Gestión de las Organizaciones

El austriaco Peter Drucker, ha realizado en Estados Unidos todo un desarrollo importante acerca de la Administración como una verdadera disciplina. Algunos autores consideran que su pensamiento es una actualización de la Teoría Clásica, que aprovecha otras teorías para la aplicación en las empresas de hoy.

Drucker abogó por la administración por objetivos y por la gestión de las organizaciones, analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones. El impacto de esta teoría ha sido extraordinario.

La administración por objetivos es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia. También investigó y desarrollo el tema del liderazgo y la innovación como puntos importantes de su pensamiento.

Fue crítico de los sistemas de la escuela científica de Taylor, ya que pensaba que los se debía confiar más en la contribución intelectual de los trabajadores, que en su contribución física (capacidad), ya que consideraba que el capital humano debería ser un valioso recurso y no un costo para la organización, no fue hasta 1969 cuando a acuño su propio concepto "*Trabajador de la era del conocimiento*".

Pensaba que en las organizaciones las estructuras solían estar demasiado centralizadas y excesivamente rígidas, situación que no concordaba con las habilidades, y el talento de los trabajadores de la era del conocimiento, por lo que se debía pensar en eliminar las jerarquías ineficientes. Estos principios generaron cierta influencia en la reestructuración de General Electric, además de dedicarse a

estudiar por varios años la estructura de General Motors y por ende el surgimiento del concepto de corporación.

Para Drucker, las nuevas tecnologías de la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales. Además agrega que "los factores de la producción tradicionales – la tierra (es decir los recursos naturales), la mano de obra y el capital – no han desaparecido, pero se han vuelto algo secundario, pues siempre se les puede obtener, y con gran facilidad, si se cuenta con conocimiento".[1]

1.3.2 Organizaciones inteligentes

Dentro de los enfoques modernos de las organizaciones se ha desarrollado el de organizaciones inteligentes o learning organization, la cual debe mucho de su desarrollo a todo el desarrollo del siglo XXI. Se puede definir como la organización que es capaz de adaptarse de forma rápida y eficaz a los cambios de su entorno debido a su nivel de flexibilidad y versatilidad ante un mundo moderno y muy cambiante.

A partir de la teoría Y de Douglas sobre que el desarrollo de las organizaciones se basa en la percepción positiva del gerente sobre la naturaleza humana. Dentro de los elementos fundamentales para ser considera una organización inteligente tenemos:

- Organización capacitada para adquirir y crear conocimiento y nuevas ideas

[1] Peter f. Drucker, "El ascenso de la Sociedad del Conocimiento", Facetas (2º trimestre 1994), pp 14-18

- Organización capacitada para adaptarse y modificar su comportamiento organizacional para transferir los conocimientos e ideas teóricas a la práctica de manera eficaz.

- Que la participación en los procesos sea a todo nivel de la organización y que el aprendizaje individual este por debajo del grupal

- Establecer un sistema dinámico basado en el mejoramiento continuo a efectos de lograr ventajas basadas en el conocimiento y la innovación.

El mismo Peter Senge insistió al comienzo de la década de los 90, por medio de su obra la quinta disciplina sobre el concepto de organización inteligente. En esta obra Senge postula de forma convincente la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico y un aprendizaje colectivo continuo dentro de las empresas, con el objetivo que se preparen para el éxito de su futuro[2].

1.3.3 Empowerment

Por medio de este enfoque se trata de facultar a los empleados de la organización para que compartan la información, y tomen decisiones eficaces para desarrollar su máximo potencial en su trabajo. Nace a raíz de los conceptos del Desarrollo Organizacional.

Muchos de estos cambios los podemos ver reflejados en la industria automotriz de los Estados Unidos, tal es el caso de la General Motors y la creación de la línea Saturn, con el propósito de crear una nueva cultura organizacional, con un nuevo enfoque hacia la producción y un estilo altamente participativo. Otro caso es la empresa Mack Trucks, la cual decidió realizar un empowerment, debido a sus

[2] Peter Senge; "La quinta disciplina". Editorial Granika, Buenos Aires, 1993

pocas ventas y a la necesidad de cambiar una organización dividida, rígida y con problemas comunicación interna.

Otros ejemplos se han realizado en organizaciones como, Toyota, Texas Instrumentes, Xerox., Federal Express y otras.

Para construir o transformar alguna empresa basada en el empowerment o una organización inteligente se debe actuar sobre ocho áreas en la organización a saber:

1. **Cambiar los modelos mentales**: o sea un cambio radical en la visión gerencial.

2. **Generar un alto grado de compromiso del empleado**: La idea el lograr que el empleado pueda sentir el trabajo como suyo.

3. **Crear equipos autodirigidos**: Se deberán crear este tipo de células, y definir sus tares, su ámbito de acción y responsabilidades y la selección de sus miembros con el objetivo de que trabajen con libertad y mucha autonomía.

4. **Diseñar dinámica de los equipos autodirigidos**: se requiere un cuidadoso diseño de estos equipos.

5. **Rediseñar las funciones de dirección**: Redefinir las fronteras de las funciones para que los equipos autodirigidos funcionen con libertad y autonomía.

6. **Diseñar política de empleo**: Debe existir un clima de tranquilidad y seguridad para el empleado.

7. **Políticas de compensación**: Crear el sistema de compensaciones puede generar un mayor compromiso y una mejor relación laboral con el trabajo.

8. **Nuevo enfoque de la administración de la información**: la información no solamente estará disponible para la gerencia o los directivos, sino también será del conocimiento de los equipos de trabajo.

1.3.4 Calidad Total (Sistema ISO)

Dentro de los principales exponentes de este enfoque tenemos a Deming. Juran, Crosby e Ishikawa y sostiene diferentes matices dependiendo de cada autor.

Para Crosby (1979) la *calidad* desde un punto de vista ingenieril, se definía como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos, su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".[3]

Para Edwards Deming (1986) *calidad* significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfacieran a los clientes, lo cual implicaba un compromiso con la innovación y mejora continua.[4]

La calidad como arma estratégica para ganar mercados se empezó a explotar de forma más intensa en los años 80 y hasta la actualidad, donde el mayor impacto de esta estrategia fue desarrollado por empresas japonesas que lograron penetrar los mercados más competitivos del mundo por medio del emblema de la calidad. Basados en estos conceptos los japoneses empezaron a ganar mercados en una amplia línea de productos de alto consumo.

La Corporación americana Xerox, fue una de los empresas en verse afectada por la competencia japonesa basada en la calidad y precio, que hizo que Xerox perdiera del 95% del mercado en 1970 a un 13% en 1982. Sin embargo, luego de

[3] Philip b. Crosby, Quality Without Tears, New York, McGraw Hill, 1995, pp 59-61.
[4] Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración: Una perspectiva Global. México , McGraw Hill, 1998, p. 102 y 177

que entre 1980 y 1981 fueran cesados 12000 empleados esta empresa apostó por la calidad total y el Benchmarkimg de tal forma que lograron diseñar y ejecutar un sistema que se ha transformado en modelo para gran cantidad de organizaciones.[5]

Los enfoques de calidad se centraban inicialmente en la inspección del producto en su línea final para asegurarse que no tiene defectos, sin embargo en esta nueva concepción de la calidad el enfoque se gira hacia el proceso de fabricación completo, incluyendo la producción, los proveedores, la ingeniería del proceso y la comercialización.

Luego se hizo extensivo el enfoque de la calidad, hacia la calidad total, por medio del cual los conceptos anteriores se hacen extensivos a toda la empresa. Además se cuidan todos los factores que tienen relación con la satisfacción del cliente con el costo, las características del producto, y un servicio oportuno y adecuado.

La filosofía de la calidad total se fundamenta en cinco pasos:

1. Calidad mejorada significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menores retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
2. Como resultado, mejora la productividad.
3. La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.
4. Esto incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.
5. Por lo tanto, la compañía genera más empleos.

El modelo de calidad total que más ha impactado es el de Deming, el cual tuvo experiencia directa de empresas japonesas y que luego fueron acogidas por empresas de todo el mundo.

[5] Arturo Jofré Vartanián, Enfoque Gerenciales Modernos, Ediciones Delphi, Costa Rica, 2005, p. 124-125.

Edward Deming basa su filosofía en catorce puntos que se describen a continuación:

1. Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objeto de hacerse más competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.

2. Adoptar la nueva filosofía.

3. Dejar de lado la dependencia en la inspección masiva para el logro de la calidad.

4. Olvidar la dependencia de adjudicar los negocios solamente por el precio.

5. Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y la productividad.

6. Patrocinar la capacitación en el trabajo.

7. Instituir el liderazgo.

8. Desechar el temor, para que todos puedan trabajar en forma efectiva para la empresa.

9. Eliminar las barreras entre departamentos.

10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad.

11. a) Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo.

b) Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas.

12. a) Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas a enorgullecerse de la mano de obra calificada.
    b) Eliminar las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería el derecho a enorgullecerse de su trabajo calificado.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejoramiento.

14. Hacer que todos en la empresa trabajen con el fin de la transformación.

El Sistema ISO

ISO se le denomina a las siglas de la Internacional Standards Organization (Organización Internacional para la Normalización), con sede en Ginebra, Suiza.

Para el sistema ISO, la calidad es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad o aptitud para satisfacer necesidades declaradas o implícitas. El aseguramiento de la calidad son todas las acciones planeadas y sistemáticas necesarias para brindar la confianza de que un producto o servicio satisfarán determinados requerimiento de calidad en forma adecuada.

Pasos para la certificación por medio de ISO

- ✓ Selección del tipo de norma ISO: 9001, 9003, 14000
- ✓ Definir los alcances para la certificación (todos los procesos o algunos)
- ✓ Crear una estructura para la administración del proceso
- ✓ Contratrar servicios de asesoría externa

- ✓ Realizar un programa de capacitación
- ✓ Realizar todo un proceso de documentación
- ✓ Realizar una auditoría interna
- ✓ Realizar un auditoría externa
- ✓ Obtener la acreditación bajo la norma ISO
- ✓ Realizar auditorías de seguimiento posteriores

Por medio de esta metodología la empresa busca por medio de este reconocimiento un mayor mercado para sus productos o servicios, elevando su imagen con consecuencia de haber aprobado el proceso.

1.3.5 Benchmarking

Aunque muchas veces las organizaciones lo han realizado dentro de sus empresas, no lo saben debido a que no han sistematizado su uso. Podemos definir el Benchmarking, como un proceso sistemático y continuo que consiste en captar las ideas, estrategias, productos, servicios y procesos de trabajo de otras organizaciones exitosas, con el propósito compararlas y si es necesario adaptarlas para realizar mejoras en nuestras organización.

Actualmente se considera que a través de esta corriente del Benchmarking se puede alcanzar niveles de primeras clase incorporando ideas y prácticas de otras compañías. Ya para los años 90 casi la totalidad de las 500 empresas de los Estados Unidos habían aplicado el uso del Benchmarking dentro de sus políticas organizacionales.[6] Se han desarrollado varios tipos de Benchmarking, entre los cuales se presentan:

Benchmarking Competitivo: Posiblemente este sea el tipo más difícil de llevar a la práctica, pues debido a su naturaleza se trata de obtener información de

[6] Robert Boxwell, Jr. Benchmarking for Competive Advantage, Estados Unidos, McGraw Hill, 1994, p.17.

empresas que no están anuentes a colaborar en el proceso. Para lograr obtener información relacionada con el conocimiento de nuestra compañía y la de los competidores, se debe hacer un análisis comparativo sobre cómo se están haciendo las cosas en nuestra empresa, como lo estamos haciendo y que tal lo estamos haciendo, aplicando luego las mismas preguntas sobre la competencia.

Benchmarking Cooperativo: En este enfoque se trata de realizar lo mismo que el caso anterior pero con la gran diferencia que la otra empresa si esta de acuerdo en compartir su conocimiento, o sea se solicita la colaboración sobre las prácticas o procesos de primeras clase para compartir información en áreas específicas.
Como ejemplo se puede citar a la empresa John Deere, la más exitosa en cuanto a ventas de maquinaria pesada, la cual hizo Benchmarking cooperativo con IBM, Motorota y Burroughs, en cuanto al procesamiento de datos informáticos.[7]

Benchmarking Colaborador: Consiste en que varias empresas se conjuntan para compartir conocimientos e información acerca de un proceso, actividad o área específica, tratando de lograr mejoras para sus respectivas compañías.
Generalmente estos procesos se dan con mayor frecuencia en organizaciones que ya han alcanzado niveles de excelencia. La NASA ha establecido este tipo de Benchmarking con empresas como Lochheed Martin y Boeing, sobre programas espaciales de seguridad y otras actividades que permitirían un ahorro de 400 millones de dólares en seis años.[8]

Benchmarking Interno: Pretende aplicar las mejores prácticas que se realizan en la propia empresa y aplicarlo al resto de la organización. Este tipo debe aplicarse antes que el externo, debido a que es bueno que por medio del proceso interno el equipo de Benchmarking de la organización adquiera experiencia en el desarrollo y aplicación de técnicas, además de la posibilidad de detectar procesos de excelencia internos y se puedan ofrecer a otras empresas.

---

[7] David Kearns y David Nadler, Xerox,: Profeta de la Oscuridad, México, , McGraw Hill, 1994, p.129-130.
[8] Norman R. Augustine, Harvard Bussiness Review, May- Jun, 1997, p.90

Podemos decir que existen tres perspectivas sobre las cuales podemos aplicar el Benchmarking que son:

1. **Benchmarking de procesos**, el cual se enfoca principalmente hacia los sistemas operativos de la empresa, tales como facturación, sistemas de transporte, distribución, sistemas de costos, etc.

2. **Benchmarking de desempeño**, consiste en comparar los productos y servicios con el fin de evaluar la posición competitiva en el mercado de la compañía.

3. **Benchmarking estratégico,** por medio de esta perspectiva se puede analizar como es que compiten las empresas. El objetivo es buscar estrategias exitosas externos y aplicarlos en la nuestra organización.

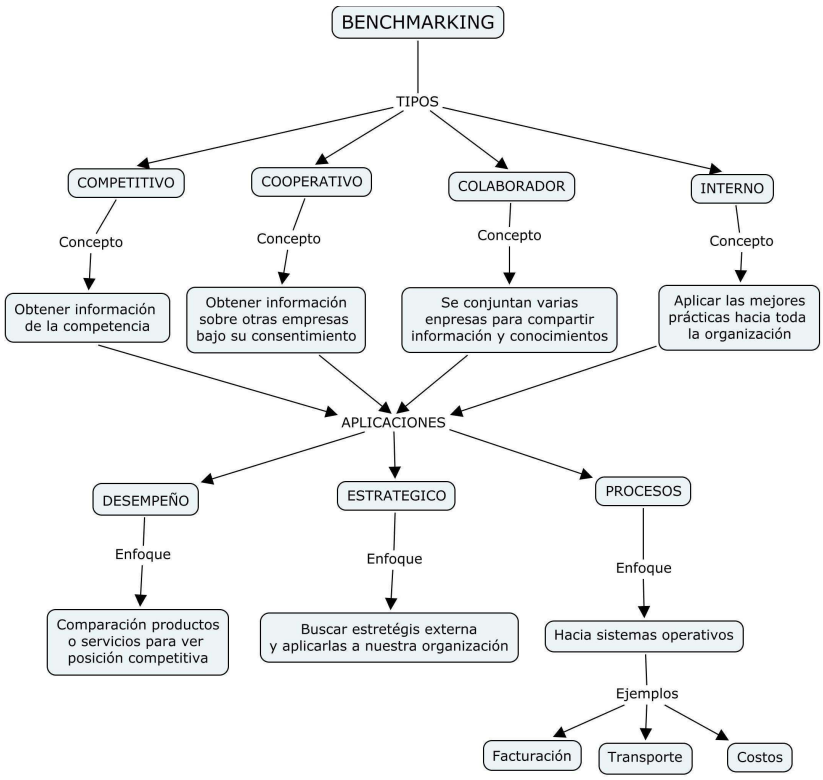

Figura Nº 5, Benchmarking

1.3.6 Planificación Estratégica

Muchos de los grandes ejecutivos y analistas coinciden en que las estrategias competitivas serán la clave del éxito de las organizaciones en los próximos años. Sin embargo se debe tener cuidado con este tema debido a que muchos planes estratégicos han fracasado, debido en gran parte por tratarse de procesos de formulación largos y complejos que no han mostrado grandes soluciones y han sido muy costosos.

Debida a lo anterior y con base en muchos fracasos de las empresas entorno a este tema, el mismo Michel Porter expresa que la planificación estratégica debe ser repensada[9]. De esta forma para el siglo XXI vuelve a surgir como uno de los instrumentos gerenciales claves para afrontar mercados altamente competitivos del nuevo siglo.

La planificación estratégica se refiere al proceso por medio del cual una empresa u organización define su propósito con una visión de largo plazo e intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos y lograr una mejor posición en un sector competitivo.

La nueva tendencia de la planificación estratégica se centra en dos puntos:

Énfasis en el pensamiento estratégico y no en el formalismo, se debe ser más creativos en el pensamiento y tener desconfianza de los sistemas estandarizados y complejos.

Énfasis en la naturaleza competitiva de la planificación, se debe planificar este enfoque en su natural dimensión, y no dar una orientación distinta.

Dentro de los elementos que distinguen la planificación estratégica están:

[9] Arturo Jofré Vartanián, Enfoque Gerenciales Modernos, Ediciones Delphi, Costa Rica, 2005, p. 304

- **Propósito**: Se defina como la razón de ser de la empresa

- **Principios**: Formulación de valores o principios de la empresa o políticas estratégicas como también se les conoce

- **Entorno Global**: Se debe realizar un diagnóstico de entorno global para conocer todas como está y en que dimensión se dimensión se debe desarrollar

- **Sector de competencia**: Conocer la característica del sector de competencia en que se desarrolla la empresa

- **Objetivos Estratégicos**: Los resultados a esperar en las áreas claves de la empresa

- **Formulación de estrategias**: Se debe plantear cual tipo de estrategia será la más conveniente para la organización

- **Puntos críticos de control**: Definir cuales son los puntos donde se debe tener especial cuidado y control para obtener la eficacia del proceso.

La Planificación estratégica puede ser en varios niveles, y en los tres al mismo tiempo:

A. **Corporativa**, la cual se caracteriza por componerse de varias empresas y pueden ser del tipo conglomerado, donde se poseen empresas en varios sectores sin estar interrelacionadas entre sí o del tipo diversificado donde las empresas están interrelacionadas entre sí.

B. **De empresa**, se presenta cuando esta empresa no es parte de una corporación y debe realizar su planificación estratégica propia.

C. **Funcional**, en este caso de presentan planes funcionales específicos, como los de costos o mercadeo, que se encuentran aparte pero dentro de la planificación estratégica.

Dentro de las herramientas que se pueden aplicar para el desarrollo de planificación estratégica se encuentran:

- **El análisis FODA**, para definir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza en torno a la empresa.

- **Las técnicas de portafolio**, que es útil para clasificar a las empresas de acuerdo con ciertas variables como el crecimiento y participación en el mercado. Dentro de estas técnicas están, la matriz BCG (Estrellas, Interrogación, Vacas y Perros) y otras como la matriz DPM y la matriz ADL.

- **La técnica Delphi**, para el diseño de escenarios futuros con base en pronósticos.

- **El modelo "scorecard" o Cuadro de Mando Integral**, el cual propone un balance de los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas como son, la financiera, el cliente, la interna de la empresa y el crecimiento o innovación. Permite planificar al establecer los objetivos estratégicos, sin embargo su fortaleza es que sirve de herramienta de control.

A continuación se presenta un esquema sobre la Planificación Estratégica

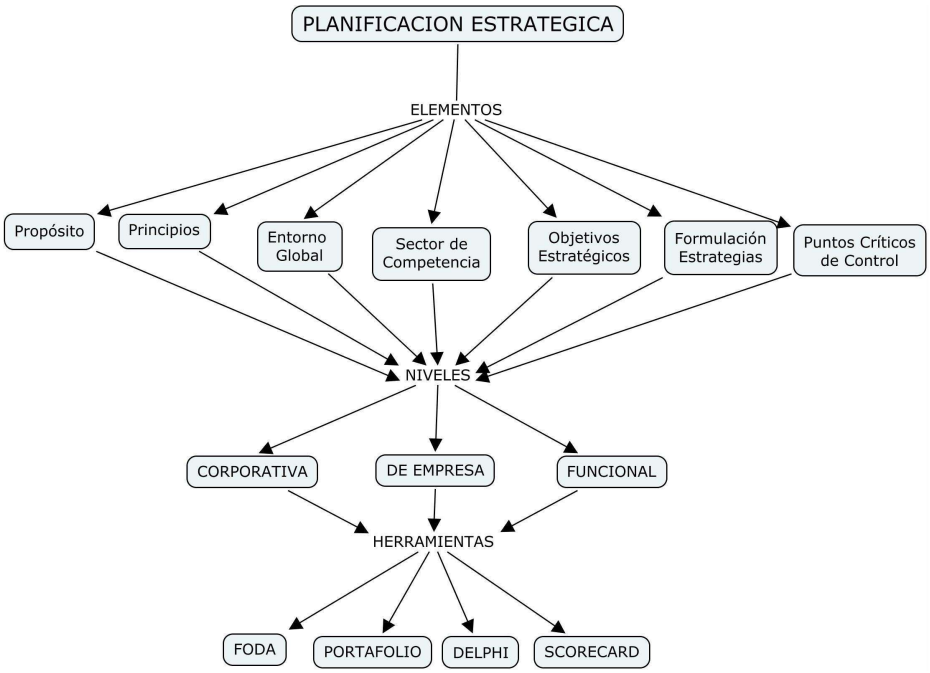

Figura Nº 5, Planificación Estratégica

Como resumen de los diferentes enfoques gerenciales analizados se presenta la siguiente tabla:

Tabla Nº 2: Enfoques Gerenciales

Enfoque	Dirigido hacia	Aportes
Gestión de las Organizaciones	El conocimiento y el Cliente	Establece el conocimiento como factor productivo más relevante. Introduce conceptos de liderazgo gerencial, innovación y talento.
Organizaciones Inteligentes - Empowerment	Aprendizaje Continuo	Desarrolla concepto de equipos autodirigidos y aprendizaje continuo para toda organización
Calidad Total	La Calidad	Apuesta a la calidad y satisfacción total, aunque el precio sea mayor. Establece puntos de la calidad
Benchmarking	Los procesos y la Información	Aumento en el uso de prácticas exitosas
Planificación Estratégica	Planificación e Innovación	Se reducen riesgos por falta de planificación. Se busca la innovación