

3. ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (1950-1980)

3.1 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

3.1.1 Enfoque Psicológico de la Administración.

El enfoque psicológico de la administración se centra en el estudio del comportamiento humano en las empresas.

Esta perspectiva, se basa en la creencia de que la productividad y el rendimiento de una empresa dependen en gran medida de la forma que las personas se sienten en su trabajo y como se relacionan entre sí.

Son las dos ramas principales de la psicología son:

a) La psicología organizacional y

b) La psicología del trabajo

a) La psicología organizacional se enfoca al estudio de la dinámica de los equipos en el trabajo, la cultura empresarial y la comunicación organizacional.

b) La psicología del trabajo se enfoca en el estudio de la relación entre el individuo y su trabajo, incluyendo temas como el estrés en el trabajo, la motivación y la satisfacción laboral.

En la Administración, el enfoque psicológico se usa para crear un entorno de trabajo saludable y productivo para los empleados, lo que a su vez lleva a un mayor rendimiento y utilidades para la empresa.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Las prácticas de la administración que se basan en el enfoque psicológica incluyen:

- a) La motivación**
- b) La gratificación**
- c) La retroalimentación efectiva**
- d) La construcción de equipos efectivos, y**
- e) La gestión del estrés laboral**

En resumen, el enfoque psicológico de la administración se centra en comprender y satisfacer las necesidades y motivaciones de los empleados para fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo.

3.1.2 Elton Mayo

Su teoría es conocida como la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría se desarrolló en 1930 y se centra en la importancia de las relaciones interpersonales en los centros de trabajo. Este estudioso de la Administración y su equipo de investigadores realizaron estudios importantes en la fábrica de la empresa Hawthorne Works de Chicago, Il., donde descubrieron que las personas eran motivadas por factores sociales y emocionales, no solo por el sueldo.

La Teoría de las Relaciones Humanas sostiene que las personas trabajan con mayor productividad cuando se sienten valoradas y apreciadas por su colegas y jefes.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La teoría también destaca la importancia de la COMUNICACIÓN EFECTIVA, en el lugar de trabajo, así como la participación de los empleados en la toma de decisiones. De acuerdo con esta teoría, los empleados son mas leales y comprometidos si están involucrados en la toma de decisiones y se les permite tener voz y voto en la dirección de la organización.

La teoría de las relaciones humanas ha tenido una gran influencia en la gestión y la administración empresarial y se ha enfocado en las necesidades sociales y emocionales de los empleados en el lugar de trabajo.

Esta teoría ha llevado a la creación de políticas y prácticas en el lugar de trabajo, para mejorar la calidad de vida de los empleados, así como para fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

3.1.3 Mary Parket Follet

Mary Parket Follet fue una teórica de la administración, que se enfocó en el estudio de las relaciones humanas en el ámbito laboral.

Hoy sus ideas se encuentran entre las precursoras de la administración del comportamiento y de la teoría de los sistemas.

Follet afirmaba que la gestión de las organizaciones debía basarse en el trabajo en equipo y en la cooperación entre los miembros del grupo.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Para esta estudiosa de la Administración, las organizaciones deberían concebirse como sistemas interdependientes que trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes.

Follet también defendía la inclusión de los trabajadores en el proceso de la toma de decisiones empresariales.

Creía que esta participación fomentaba la creatividad y la innovación, así como la motivación y el compromiso de los empleados.

Otra de las ideas importantes de Follet, era la importancia del liderazgo en la gestión de las organizaciones.

Consideraba que los líderes deberían ser capaces de establecer relaciones adecuadas con sus subordinados y motivarlos para lograr muy buenos resultados.

En resumen, la teoría administrativa de **Mary Parker Follet** enfatizó la importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral y la necesidad de trabajar en equipo, y de incluir los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

Sus ideas fueron una importante contribución al desarrollo de la **administración del comportamiento y de la teoría de los sistemas**.

3.1.4 Kurt Lewin

Kurt Lewin was a German American Psychologist and one of the pioneers of social psychology. He is well known for his contribution to the development of group dynamics and organizational psychology.

Kurt Lewin, fue un psicólogo y sociólogo alemán-americano, conocido por ser uno de los fundadores de la psicología social moderna.

Nació en Mogilno, Alemania, en 1890 y emigró a los Estados Unidos en 1933 para huir del régimen nazi.

Lewin es conocido por su teoría de campo que sostiene que el comportamiento y la experiencia de una persona están determinados, tanto por su campo psicológico interno. como por su entorno social y físico externo.

Lewin también desarrolló la teoría de la acción planeada, que se utiliza en la psicología de la salud y en precisamente la promoción de la salud para ayudar a las personas a cambiar sus comportamientos dañinos.

Lewin también es famoso por haber desarrollado el método de “investigación-acción” que involucra a los miembros de una comunidad en el proceso de investigación y cambio social en su propia comunidad

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

También es conocido por su liderazgo democrático que alienta la participación activa de todos los miembros del grupo en el proceso de toma de decisiones.

Lewis murió en 1947 en Newtonville, Massachusetts, dejando un legado innovador y duradero en la psicología y en el campo de la investigación social.

3.2 ECUELA EMPÍRICA

3.2.1 Características Generales de la Escuela Empírica

La escuela de administración empírica se originó en el siglo XIX y se enfocó en la observación de la realidad empresarial, como un medio para mejorar la administración de empresas.

Las principales características de esta escuela son:

A) Observación y experimentación.

La administración empírica se enfoca en observar y experimentar, para encontrar soluciones a los problemas.

Los administradores empíricos no basan sus decisiones, como podría pensarse, en simples suposiciones con teorías, sino que se basan en la experiencia real en el campo.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

B) Enfoque práctico.

Uno de los principios fundamentales de la administración empírica es resolver los problemas prácticos de la administración empresarial utilizando soluciones prácticas y efectivas.

C) Énfasis en la eficiencia

La administración empírica enfatiza la eficiencia buscando prácticas y métodos que ayuden a mejorar la productividad de utilidad de la empresa.

D) Aprendizaje permanente

La administración empírica tiene como principal objetivo el aprendizaje constante, basado en las experiencias cotidianas.

La adquisición de conocimientos se da en forma natural en la ejecución de las actividades diarias.

E) Investigación de campo La administración empírica se enfoca en investigaciones aplicadas que se realizan en el campo para encontrar soluciones reales y efectivas.

F) Aproximación práctica al trabajo

La administración empírica enfoca el trabajo en la aplicación práctica, dejando de lado la teoría abstracta y enfocándose en la realidad empresarial en sí misma.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

G) Preocupación por las utilidades la administración empírica tiene como finalidad última el mejoramiento de la empresa en términos de logros y utilidades buscando el equilibrio entre la eficiencia y la rentabilidad

3.2.2 Peter Drucker

Peter Drucker es considerado como el padre fundador de la administración moderna.

Su enfoque administrativo se centra en:

- 1) La importancia de la planeación estratégica
- 2) La eficiencia de los procesos de los negocios
- 3) La colaboración entre equipos y
- 4) La gestión efectiva del cambio

Drucker creía que una empresa debía tener una visión clara de su misión, objetivos y estrategias, para poder dirigir eficazmente su organización y lograr el éxito.

La Planeación Estratégica debe incluir:

- a) La identificación de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de la empresa y
- b) La evaluación constante de los resultados para poder realizar ajustes según sea necesario.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Eficiencia según Drucker:

En cuanto a la **eficiencia**, Drucker creía en la **necesidad de medir y mejorar continuamente los procesos de negocio**, para poder maximizar la productividad y reducir costos.

En mi opinión, LO QUE NO SE PUEDE MEDIR, NO SE PUEDE CONTROLAR.

También defendía:

- 1) El trabajo en equipo y
- 2) La colaboración, debido a que consideraba que el éxito de una empresa depende en gran medida de la capacidad de sus empleados y **líderes para trabajar juntos (Team Work)** hacia un objetivo común.

Finalmente, Drucker consideraba la **gestión del cambio como un elemento crucial del éxito empresarial.**

Para él, las empresas debían ser:

- a) **Flexibles** y
- b) **Ser capaces de adaptarse a los cambios del mercado** y
- c) **Conocer a detalle las necesidades de los clientes, (Quality without tears) con objeto de poder mantener su relevancia y competitividad.**

La Gestión Efectiva del Cambio, implica:

- a) **Evaluar e identificar los riesgos**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

- b) Establecer **planes de contingencia** y (para que no pase lo de la contingencia, debido a que las empresas nunca hicieron planes de contingencia, como la epidemia, una recesión económica mundial como la de 1930 el Crack del Bolsa de Valores de Nueva York que puso de rodillas al mundo entero.
- c) **Comunicar** de manera efectiva los cambios a los empleados y otras partes interesadas o sean los stakeholders. **Por falta de comunicación he visto a las empresas ir directamente a la quiebra.**

3.2.3 Ernest Dale

Ernest Dale (1903-1991) was a British economist who studied and wrote extensively on Topics of industrial relations and labor economics. He was professor of London School of Economics and taught courses in labor economics. He developed the concept of the “wage drift” which refers to the tendency for actual wages to deviate from the negotiate or agreed upon wage rates. Dale argued that this phenomenon was the result of workers’sbargaining power ant the ability to demand higher wager based on economic conditions (As well as Mexico and its demanding UNIONS).

Definición de Planeación de Ernest Dale

Estableció que “**Planear una Organización es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa, de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz**”.

3.2.4 Dale Carnegie

¿Qué es la administración, en cuanto a las políticas y calidad del liderazgo, según Ernest Dale?

Afirmó que las políticas y la calidad del liderazgo eran los fundamentos para el buen rendimiento individual de todos los trabajadores que conforman una organización”

3.2.5 Alfred Pritchard Sloan Jr.

Fue un genio administrativo. Revolucionó el diseño organizacional en la década de 1920 con la estructura divisional de General Motors, transformándola en un arquetipo de empresa moderna en su momento, y se convirtió en referente para muchísimas empresas durante gran parte del Siglo XX.

Perfeccionó innovaciones tales como:

- a) la segmentación del mercado,**
- b) préstamos para compra de automóviles,**
- c) ciclos anuales de productos,**
- d) operaciones descentralizadas,**
- e) controles financieros centralizados,**
- f) incentivos de gestión,**
- g) relaciones públicas y**
- h) marketing orientado a la aspiración del consumidor.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

- i) **Crea en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) el primer programa del mundo de educación universitaria para ejecutivos conocido como "Sloan (gente bien) Fellows".**

3.3 ESCUELA ESTRUCTURALISTA

3.3.1 Maximilian Karl Emil Weber



A pesar de haber sido reconocido como uno de los padres de la sociología, junto con Karl Marx, Auguste Comte y Émile Durkheim, Weber nunca se vio a sí mismo como sociólogo sino como un historiador; para él, la sociología y la historia eran dos empresas convergentes. Sin embargo, sobre el final de su vida en 1920, escribió en una carta al economista Robert Liefmann: «Si me he convertido finalmente en sociólogo (porque tal es oficialmente mi profesión), es sobre todo para exorcizar el fantasma todavía vivo de los conceptos colectivos».

Sus trabajos más importantes se relacionan con la sociología de la religión y el gobierno, pero también escribió mucho en el campo de la economía.

Su obra más reconocida es el ensayo **La ética protestante y el espíritu del capitalismo (1905), que fue el inicio de un trabajo sobre la sociología de la religión.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La recopilación **Economía y sociedad**, publicada póstumamente entre 1921 y 1922, es la suma más completa y sistemática de sus ideas y conceptos.

Weber argumentó que la religión fue uno de los aspectos más importantes que influyeron en el desarrollo de las culturas tanto occidental, como oriental.

En otra de sus obras famosas, **La política como vocación** (1919), Weber definió el Estado como una **entidad que ostenta el monopolio de la violencia legítima y los medios de coacción (¿México actual?)**, una definición que fue fundamental en el estudio de la ciencia política moderna en Occidente.

3.3.2 Renate Mayntz



Mayntz estudió en Estados Unidos, y en 1957 se doctoró en la Universidad Libre de Berlín. Enseñó en el Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer y en la Universidad de Colonia antes de fundar, en 1984, el Instituto Max Planck para el Estudio de Sociedades.

Sus áreas de investigación incluyen la teoría social/sociológica, sistemas sociales, instituciones políticas, gestión pública, desarrollo e implementación de políticas públicas, desarrollo de la ciencia y la tecnología, relaciones entre ciencia y política, estructuras transnacionales y gobernanza global.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Los datos y observaciones de cualquier ciencia pueden ser difíciles de interpretar o sistematizar si no se posee una teoría o tesis que los ordene o los agrupe de alguna manera sistemática o racional.

Así, la biología era un conjunto de datos sin coherencia aparente antes de la aparición de la teoría de la evolución por selección natural. El propio Auguste Comte vislumbró este aspecto tan importante, por lo que escribió respecto a la necesidad de una teoría sociológica: “Si, al contemplar los fenómenos no los unimos a algunos principios, no sólo nos será imposible combinar esas observaciones aisladas y, por consiguiente, sacar de ellas algún provecho, sino incluso que seríamos incapaces por completo de retenerlas; y con la mayor frecuencia los hechos pasarían inadvertidos ante nuestros ojos”.

La realización de una teoría es el mayor anhelo de los sociólogos, de ahí que debe mantenerse como una fuente de inspiración, ya que permite aunar todos los esfuerzos en su consecución, aun cuando no se llegue a la meta final.

La Teoría Social es una rama de la ciencia que se dedica al estudio de la sociedad humana, entendida como el conjunto de individuos que viven agrupados en diversos tipos de asociaciones, colectividades e instituciones.

Esta ciencia estudia el desarrollo, la estructura y la función de la sociedad. La sociedad se denomina también por la rama de la teoría, pero es muy distinto a la ciencia.

3.3.3 Amitai Etzioni



Nacido en Colonia, Alemania, como Werner Falk, nombre que cambiaría años más tarde por el hebreo Amitai Etzioni.

En 1934 emigró con sus padres a Italia, Grecia y, posteriormente, a Palestina en 1937.

Participó muy activamente en la creación del Estado de Israel.

Estudió en la Universidad Hebrea de Jerusalén (en contacto con Martin Buber) y, a partir de 1957, en la Universidad de California en Berkeley, donde se doctoró en sociología (1958).

Ha trabajado en el Departamento de Sociología de la Universidad de Columbia (Nueva York) en la Harvard Business School; y en las administraciones demócratas de los presidentes Jimmy Carter y Bill Clinton. Ha sido presidente de la Asociación Americana de Sociología. Y ha escrito libros de notable influencia como *Modern Organizations* (1964), *The Active Society* (1968), *The New Golden Rule* (1996).

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Etzioni hace una crítica no radical al individualismo norteamericano y llega a esbozar un escenario social más participativo y armónico descrito por la fusión de los valores del individualismo y ciertos rasgos de disciplina social y sentido del deber, que observa en el Este europeo de los años sesenta y setenta.

Al muy arraigado individualismo, opone su idea de un responsive communitarian, un planteamiento 'comunitarista' que, en buena medida, se inspira en la idea del kibbutz israelí, planteando fuertes críticas a una sociedad basada en la autonomía del individuo.

3.3.4 Chester I. Barnard



Una de sus principales aportaciones es la “Teoría de la Aceptación de la Autoridad” es la que sostiene que la autoridad no depende tanto de las “personas con autoridad” que dan órdenes, como en la disposición de cumplirlas por parte de quienes las reciben

3.3.5 Talcott Parsons



Aportaciones teóricas en educación

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Entre las principales ideas de Parsons respecto a la educación tenemos las siguientes:

La escuela es un elemento preponderante en la edificación de la personalidad social del individuo, en ella aprenderá todos los valores que constituyen los fundamentos del sistema social y progresivamente ésta va a entregarle las llaves principales de su entrada al mundo adulto.

3.4 ESCUELA DE SISTEMAS

3.4.1 Orígenes

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos de la TGS son:

- 1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.**
- 2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

- 3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.**
- 4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.**
- 5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.**

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

3.4.2 Ludwing Von Bertalanffy (1901 – 1972)

Fundador de la Teoría General de Sistemas. Su educación fue en biología y sus primeros trabajos fueron concernientes con sistemas biológicos, sin embargo, más adelante, su trabajo, así como el de otros, generalizó el enfoque de sistemas a todas las áreas de estudio y la vida humana.

Las ideas sobre sistemas no son consecuencia derivada de las aplicaciones científico – estratégicas de la Segunda Guerra Mundial, como suele decirse.

Bertalanffy registra antecedentes de trabajos sobre este tema realizados entre 1925 y 1926.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

En 1954, funda la Sociedad para Investigación General de los Sistemas, en el seno de la Asociación Americana para el Desarrollo Científico con el economista K. Boulding, el biomatemático A. Rapoport y el fisiólogo Ralph Gerard.

Principales aportaciones

Sin duda alguna la mayor aportación de Bertalanffy, aunque no fue de manera directa a la administración, es la Teoría General de Sistemas, que ha trascendido a todos los campos del conocimiento.

Esta teoría general de sistemas contribuyó a la aparición de nuevo paradigma científico basado en la interrelación entre los elementos que forman los sistemas. Previamente se consideraba que los sistemas en su conjunto eran iguales a la suma de sus partes, y que podían ser estudiados a partir del análisis individual de sus componentes; Bertalanffy puso en duda tales creencias.

Desde que fue creada, la teoría general de sistemas ha sido aplicada a la biología, a la psicología, a las matemáticas, a las ciencias computacionales, a la economía, a la sociología, a la política y a otras ciencias exactas y sociales, especialmente en el marco del análisis de las interacciones.

Para este autor el concepto de “sistema” se puede definir como un conjunto de elementos que interactúan entre ellos.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Estos no necesariamente son humanos, ni siquiera animales, sino que también pueden ser ordenadores, neuronas o células, entre muchas otras posibilidades.

Los sistemas se definen por sus características estructurales, como la relación entre los componentes, y funcionales; por ejemplo, en los sistemas humanos los elementos del sistema persiguen un fin común.

El aspecto clave de diferenciación entre los sistemas es si estos están abiertos o cerrados a la influencia del entorno en que se sitúan.

3.4.3 Fremont Kast y Robert Kahan

Toda organización social requiere de un sistema para poder ser funcional por lo tanto, ha llegado la necesidad clasificarlos (abiertos y cerrados, abstractos y concretos, pasivos, activos y reactivos, estáticos, dinámicos, determinísticos, dependientes, independiente e interdependiente) y la necesidad de crear modelos que faciliten el estudio de la organización para poder ver su utilidad de la misma, por lo tanto he tomado el modelo de KATZ y KAHN bajo el sistema organizacional de sistema abierto: importancia de energía, procesamiento, el producto, funcionamiento cíclico, entropía negativa, la información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación son insumos de un sistema abierto, estado estable y homeóstasis dinámica, diferenciación, equifinalidad.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Se componen de los subsistemas internos que son: subsistema de producción, subsistema de apoyo, subsistema de mantenimiento, subsistema de adaptación y subsistema gerencial. (el grado de interacción con otros sistemas) bajo el enfoque de decidofobia.

3.4.4 James E. Rosenzweig

El modelo de Kast y Rosenzweig (1987) plantea las interacciones entre los diferentes subsistemas de la empresa entre sí y de cada uno de ellos, con el suprasistema ambiental (entorno) y la existencia de un subsistema básico, el subsistema administrativo de función integradora de los diferentes subsistemas.

3.4.5 C.W. Churchman



Su obra es muy extensa, autorizó la publicación de por lo menos 24 libros, además de escritos sueltos.

Desde 1938, su primera obra titulada Towards a General Logic of Propositions, Ph.D. Dissertation, hasta 1989 que escribe The Well-Being of Organizations.

En 1957 se publicó la Introducción a la Investigación de Operaciones de C.W. Churchman y R.I. Ackoff, que contiene uno de los primeros esfuerzos sistemáticos más relevantes sobre la metodología de sistemas.



ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Churchman y Ackoff, con su formación en filosofía de la ciencia, su posición filosófica pragmática y sus experiencias prácticas, reconocen la necesidad de definir explícita, y sistémicamente el método de la Investigación de Operaciones.

Llevaron a cabo esta labor con sus bases filosóficas y concepto de ciencia, aprendidos de su maestro el filósofo Edward A. Singer Jr.

Su mismo concepto de ciencia lo enfocan de manera sistémica, estableciendo la necesidad de mantener la interacción de esa actividad con las otras actividades filosóficas del hombre.

Su concepto de ciencia y de su método, son conceptos amplios y plenos de posibilidades.

De estos conceptos derivan el método de la Investigación de Operaciones, considerando sus fases como componentes de un sistema para indagar y enfrentar los problemas de objetos de estudio ya existentes o a diseñar.

Consideran esos mismos objetos como sistemas en los que interactúan hombres y máquinas.

También plantean la necesidad de que ese proceso de indagación se lleve a cabo por grupos interdisciplinarios.

Las fases del método de la Investigación de Operaciones establecidas como interactuantes por Churchman y Ackoff son:



ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

- 1. Formulación del problema.**
- 2. Construcción de un modelo.**
- 3. Obtención de una solución.**
- 4. Prueba del modelo y la solución.**
- 5. Implantación y control de la solución.**

En la fase de la construcción de un modelo Churchman y Ackoff explicitan la posibilidad de la utilización de diferentes tipos de modelos, no sólo los matemáticos.

En el método que proponen, en sus fases interactuantes, se encuentra una consideración balanceada entre método, técnicas y herramientas en la búsqueda de una solución del problema considerando todo como sistema.

3.4.6 Staffor Seer

Su aportación fue el Modelo de Sistema Viable aplicado a la Mipyme's para incrementar la productividad.

Caso de Estudio en las artes gráficas (Viable system modeling applied to MSME to enhance productivity. Graphic arts case study) Juan Victor Bernali

Resumen:

Para que una empresa pueda ser competitiva necesita ser productiva. Las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones para mejorar sus índices pueden ser solo de impacto local y no atender resultados sistémicos.

Este estudio sostiene que el incremento de la productividad es el resultado de esfuerzos holísticos que deben estar debidamente estructurados, de forma tal que se manejen adecuadamente sus niveles de complejidad. Tomando como guía estructural el modelo de sistema viable (VSM), se realiza una aplicación a una Mipyme de las artes gráficas para determinar un arquetipo, que se ajuste a sus características particulares, a partir del análisis de la información actual y relevante.

3.5 ENFOQUE MATEMÁTICO – GENERALIDADES

3.5.1 Antecedentes

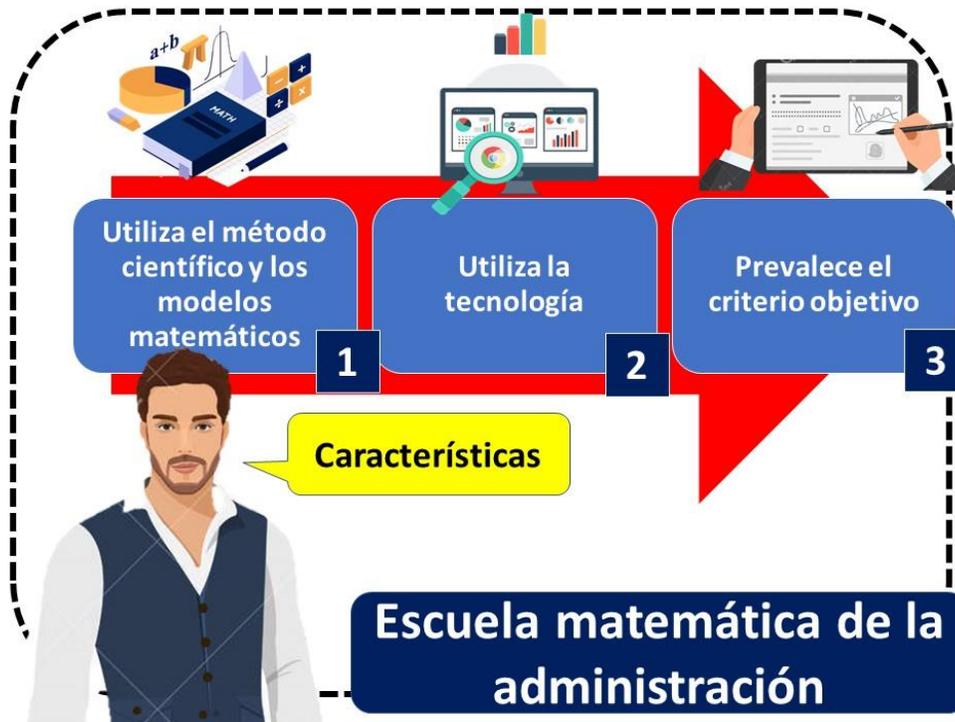
La escuela matemática de la administración surge para darle objetividad a la toma de decisiones administrativas.

Sobre todo, en la escuela matemática de la administración se **utilizan los modelos matemáticos para tomar decisiones administrativas con el objeto de solucionar problemas que enfrenta la organización.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La idea de aplicar modelos matemáticos permite que las decisiones **se tomen con un menor grado de incertidumbre. Esto permite optimizar el uso de los recursos humanos, financieros y materiales.**

3.5.2 Proceso de decisión



La teoría de decisiones puede definirse como el análisis lógico y cuantitativo de todos los factores que afectan los resultados de una decisión en un mundo incierto.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas.

La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones es también una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es el tema básico de la Investigación Operativa o la Investigación de Operaciones.

3.5.3 Modelos y Técnicas Matemáticas.

Teoría matemática de la administración. Investigación de operaciones

ORÍGENES DE LA TEORÍA MATEMÁTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

La teoría matemática surgió en la teoría administrativa a partir de cinco causas:

- 1. El trabajo clásico sobre Teoría de juegos de Von Neumann y Morgesnstem. (1947) y de Wald (1954) y Savage (1954) para la teoría estadística de la decisión.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

2. El estudio del proceso de decisión por Herbert Simon entonces un autor conductista, y el surgimiento de las teorías de las Decisiones resaltaron una mayor importancia a la decisión que a la acción que de ella se deriva en la dinámica organizacional.
3. La existencia de decisiones programables.- Simon había definido las decisiones cualitativas (no programables y tomadas por el hombre) y las decisiones cuantitativas (programables y programadas por el hombre) y las decisiones cualitativas (no programables y programadas para la maquina).
4. La computadora proporciono medios para la aplicación y desarrollo de técnicas de las matemáticas más complejas y sofisticadas.
5. La teoría matemática surgió con la utilización de la investigación operacional (IO) en el transcurso de la segunda Guerra Mundial.

La teoría matemática pretendió crear una ciencia de la administración con bases lógicas y matemáticas.

La TGA (Termogravimético que es una técnica que determina la pérdida de peso en función de la temperatura, lo que asocia dichos cambios a ciertos procesos de degradación) recibió muchas contribuciones de la matemática bajo la forma de modelos matemáticos con la finalidad de proporcionar soluciones a los problemas empresariales.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La teoría matemática aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como Investigación de operaciones (IO). La denominación IO consagrada universalmente es genética e incierta.

La teoría matemática no es propiamente una escuela, al igual que la teoría de las relaciones humanas, sino una corriente que se encuentra en varios autores que enfatizan el proceso de decisión y lo tratan de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico.

Los temas principales de la administración de las operaciones de la administración de las operaciones son:

- 1. Operaciones.** Se enfoca a los procesos productivos y productividad, especialmente cuando la globalización impone productos mundiales.
- 2. Servicios.** Se trata de los sistemas de operaciones de servicios.
- 3. Calidad.** Involucra el tratamiento estadístico de la calidad, la mejora continua, programas de calidad total y certificación ISO.
- 4. Estrategia de operaciones.** Define la alineación estratégica y la naturaleza estratégica de la administración de las operaciones.
- 5. Tecnología.** La utilización de la computadora en la administración de las operaciones

3.5.4 Igor H. Ansoff

Video ya publicado en la página del docente

3.5.5 Rusell L. Ackoff



Es coautor de uno de los primeros libros sobre investigación de operaciones.

Sin embargo, posteriormente se convirtió en un importante crítico de esta disciplina y orientó sus intereses al enfoque sistémico y organizacional.

En 1972, escribió un libro con Frederick "Fred" Edmund Emery, que resulta fundamental para analizar las relaciones entre el pensamiento sistémico y el comportamiento humano.

Esta obra es un elemento básico para el estudio de los sistemas con propósitos.

En 1974 publicó una obra que integra una gran cantidad de sus conceptos e ideas fundamentales.

Fue un impulsor de los conceptos de planeación idealizada y de formas de organización y administración basadas en la teoría de sistemas, considerando los aspectos sociales, culturales y psicológicos.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Sus aportaciones se incluyen en 31 libros de los que fue autor o coautor y más de 150 artículos publicados en diversas revistas especializadas.

3.5.6 F.W. Harris

En 1915, desarrolló el modelo de la cantidad económica de pedido (**Casos matemáticos para desarrollarlos en clase LEO – EOQ – Lote óptimo y Manejo de Inventarios**), que sirve para determinar el volumen óptimo de materiales o artículos que deben adquirirse o fabricarse.

El interés por el estudio de los inventarios ha sido de gran importancia, puesto que frecuentemente representan más del 30% de los activos totales de una organización, y demandan cargos extras: mantenimiento, primas de seguro, almacenaje, gastos administrativos.

3.5.7 A.K. Erlang

A.K Erlang fue la primera persona en el mundo en abordar el problema de las redes telefónicas. Estudiando la central telefónica de un pueblo para calcular la fracción de personas que intentan llamar a alguien y deben esperar a que las líneas se desocupen. Se ocupan matemáticas que aún se usan hoy en Bancos, Aerolíneas y otros negocios.

Teoría de Colas.

Se entiende por Teoría de Colas el estudio de las líneas de espera que se producen cuando llegan clientes demandando un servicio, esperando si no se les puede atender inmediatamente y partiendo cuando ya han sido servidos.

El creador de la Teoría de Colas fue el matemático danés A. K. Erlang por el año 1909. Ha tenido un fuerte auge por su utilidad en el modelado del comportamiento estocástico de gran número de fenómenos, tanto naturales como creados por el hombre. Se puede aplicar en problemas relacionados con redes de teléfonos, aeropuertos, puertos, centros de cálculo, supermercados, venta mediante máquinas, hospitales, gasolineras...

A lo largo del tiempo se producen llegadas de clientes a la cola de un sistema desde una determinada fuente demandando un servicio.

Los servidores del sistema seleccionan miembros de la cola según una regla predefinida denominada disciplina de la cola. Cuando un cliente seleccionado termina de recibir su servicio (tras un tiempo de servicio) abandona el sistema, pudiendo o no unirse de nuevo a la fuente de llegadas.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

3.6 ESCUELA NEO-HUMANO-RELACIONISMO

3.6.1 Antecedentes

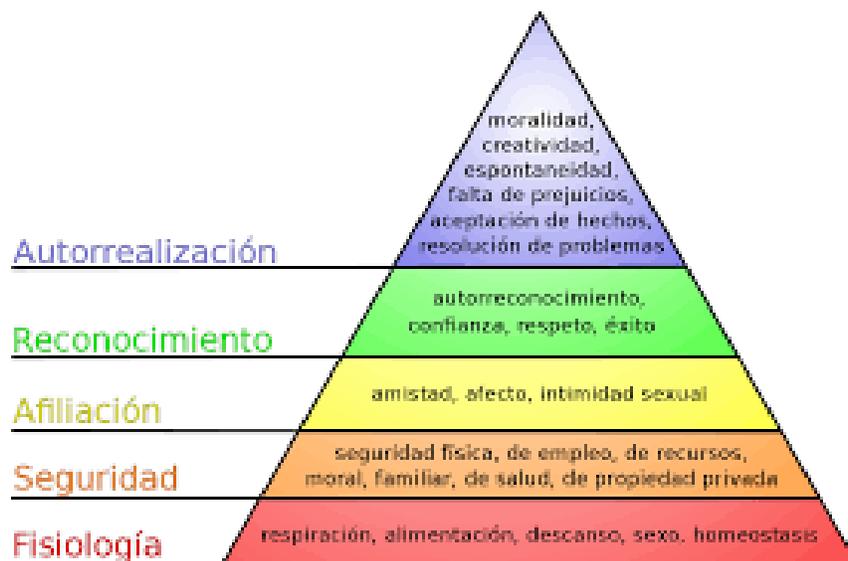
La escuela o teoría del neo-humano-relacionismo o teoría del comportamiento, es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano.

Presenta una mayor sofisticación en las técnicas de control utilizadas para las relaciones humanas empresariales.

Se enfoca en aumentar la “productividad” de los trabajadores con base en aumentar la “eficiencia”

3.6.1 Abraham Maslow

¿Qué es la pirámide de las necesidades de Maslow?



ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La jerarquía de necesidades de Maslow es una teoría de Abraham Maslow, que propone que las personas están motivadas por cinco categorías básicas de necesidades:

- a) Fisiológicas**
- b) Seguridad**
- c) Amor**
- d) Autoestima y**
- e) Autorrealización.**

En esta teoría, las necesidades superiores en la jerarquía comienzan a surgir cuando las personas sienten que han satisfecho suficientemente la necesidad anterior.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La jerarquía de Maslow se muestra con mayor frecuencia como una pirámide.

Los niveles más bajos de la pirámide se componen de las necesidades más básicas, mientras que las necesidades más complejas están en la parte superior de la pirámide.

De este modo, de un modo sencillo, es muy fácil entender gráficamente lo que nos quieres decir esta teoría. Veamos a continuación, cuales son estos niveles de la pirámide de Maslow.

Niveles de la pirámide

Maslow definió su pirámide en 5 niveles jerarquizados, donde la consecución del más bajo suponía alcanzar el superior.

Los niveles de la pirámide son los siguientes:

1. Necesidades Fisiológicas

Maslow consideraba que las necesidades fisiológicas eran las más esenciales.

Estos se refieren a necesidades físicas básicas como beber cuando se tiene sed o comer cuando se tiene hambre.

Por ejemplo, la necesidad de dormir lo suficiente es una necesidad fisiológica, que puede impedir rendir.

2. Necesidades de seguridad y protección



ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

A medida que se avanza en la jerarquía de la pirámide de Maslow, las necesidades se vuelven más complejas de satisfacer.

Las personas necesitan seguridad y orden en sus vidas. La seguridad financiera, salud o bienestar son ejemplos que pueden entrar perfectamente en este nivel.

3. Necesidades sociales

El aspecto social es la clave en nuestra relación con el mundo que nos rodea. En este nivel, la necesidad de relaciones emocionales impulsa el comportamiento humano.

Las relaciones personales con amigos, familiares y compañeros... juegan un papel importante, al igual que la participación en otros grupos sociales.

4. Necesidades de Reconocimiento

En el cuarto nivel de la jerarquía de Maslow está la necesidad de aprecio y respeto. Cuando se satisfacen las necesidades de los tres niveles inferiores, las necesidades de estima comienzan a desempeñar un papel más destacado en la motivación del comportamiento.

Sobre todo, en el ámbito laboral. Desarrollar logros y que estos sean reconocidos es fundamental en este entorno. Es un hecho psicológico que las personas necesitan sentirse valoradas y sentir que están haciendo las cosas bien.

5. Necesidades de Autorrealización

La cima de la pirámide de Maslow es el punto al que el ser humano quiere llegar. Se refiere a la necesidad que tienen las personas de alcanzar su máximo potencial como seres humanos.

Las personas se desarrollan o están en el proceso de desarrollarse a su máximo potencial de talento.

Aquellas personas que alcanzan el último nivel son vistas como personas realizadas y con la capacidad de ofrecer el mayor rendimiento posible personal y productivo.

¿Para qué me sirve conocer la pirámide de Maslow?

Siguiendo la jerarquía de la pirámide Maslow es mucho más fácil tener en cuenta e identificar los factores clave para lograr que empleados y, en definitiva, el capital humano, lleguen al mejor nivel.

Es una buena referencia para los departamentos de recursos humanos para lograr las mejores condiciones de los trabajadores.

La motivación en el área laboral debe ser un punto a trabajar con máximo esfuerzo. La retención del talento depende mucho de ello.

Con la Pirámide de Maslow se fortalece una mejor toma de decisiones estratégicas para lograr el mejor ambiente de trabajo y conseguir a empleados motivados y productivos.



3.6.3 Douglas McGregor

Douglas Mc Gregor (1906-1964) was an American Management theorist and professor at the MIT Sloan School of Management. He is best known for his Theory X and Theory Y, which are contrasting human motivation models used in management and organizational behavior.

Theory X assumes that most people are inherently lazy, lack ambition, avoid responsibility, and need to be controlled and motivated by external rewards and punishments. This authoritarian leadership style is based on the assumption that people do not like their work and will avoid it if they are not closely supervised and coerced.

On the other hand, Theory Y suggests that people are self-motivated, creative, and can be trusted to take on responsibility and accountability. This collaborative leadership style assumes that employees are naturally interested in their work and will take pride in doing a good job if given the opportunity.

McGregor believed that management's perception of human nature would determine their approach to leading their workforce.

He argued that manager who believed in Theory X would likely employ a controlling, authoritarian leadership style, whereas those who believed in Theory Y would be more collaborative and empowering.

McGregors's work is still widely studied and applied in management and organizational behavior today.

His theories influenced the development of modern management practices, including participatory management and self-managed teams.

3.6.4 Chris Argyris

Chris Argyris fue un destacado académico en el campo de la Teoría de la Organización y el Comportamiento Humano.

Su trabajo se centró en la dinámica de las organizaciones y su relación con el comportamiento humano.

Su teoría se concenetra en la idea de que los individuos en una organización tienen un conflict inherentemente presente entre sus necesidades personales y las necesidades de la organización en la que trabajan.

Esta tensión descrita se el conoce como EL DILEMA DE LA INTEGRIDAD.

Esta teoría El Dilema de la Integridad, propone que los individuos pueden ser más efectivos en sus roles en una organización, si sus necesidades personales son satisfechas de manera adecuada, y si la cultura de la organización promuev una mayor individualidad y apoyo emocional. También argumenta que la cultura de una organización es fundamental para éxito a largo plazo.

Las organizaciones que fomentan una cultura en la que el personal es respetado y empoderado, son más propensas a experimentar un mayor rendimeitno y satisfacción laboral.

Otro aspecto clave de la teoría de Argyris es la necesidad de un diálogo constructive y de retroalimentación para resolver conflictos y mejorar el rendimiento.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Aquellas organizaciones que fomentan la comunicación y el intercambio abierto de información, son más propensas a ser innovadoras y capaces de lidiar con el cambio.

En general, la teoría e Argyris enfatiza la importancia de la compensación y el abordaje de los aspectos humanos y culturales de una organización para el éxito a largo plazo y el bienestar de quienes la conforman.

3.6.5 Herbert A. Simon

H. A. Simon establece que las personas simplemente intentan buscar una mínima satisfacción, o sea, tratan de alcanzar ciertos niveles de éxito, para después, poco a poco, ir ajustando esa solución.

Como una estructura de pensamiento, que Simón denominó “racionalidad limitada” estimuló muchos trabajos posteriores sobre el comportamiento de los individuos, las organizaciones y la sociedad.

Resumiendo, la teoría de la racionalidad acotada en Herbert A. Simon, nos permite evaluar algunos lugares comunes predominantes en la economía de las organizaciones.

Y precisar con mayor detalle por qué la filosofía de la empresa comprende una relación concordante con los comportamientos individuales de los agentes que la conforman.

De todo lo dicho, podemos apreciarlo en lo siguiente:

Para que pueda ser asertiva la teoría organizacional de Herbert Simón de 1957 y publicada en 1958, los actores involucrados deben seriamente profundizar un cambio dentro de toda organización y son los que necesariamente están involucrados de una forma directa y continua en todo el sistema operacional de una organización, tomando en cuenta el proceso en de diagnóstico, toma de decisiones la racionalidad limitada como los principales elementos que pueden llevar a toda organización al éxito.

3.6.6 Frederick Herzberg

Frederick Herzberg fue un reconocido psicólogo que se convirtió en uno de los más influyentes hombres en la gestión administrativa de las empresas. Dicho mérito fue gracias a su muy conocida Teoría del Enriquecimiento y la teoría de Motivación e Higiene.

En su obra, el autor habla acerca de lo que llama la teoría de motivación e higiene que se conoce como “Teoría de los dos factores”. Dicha teoría establece que las personas están influenciadas por dos factores, los cuales son:

La satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación.

Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Por otra parte, la insatisfacción, la cual es principalmente el resultado de los factores de higiene.

Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Entre los factores de higiene cabe mencionar:

- 1. Sueldo y beneficios**
- 2. Política de la empresa y su organización**
- 3. Relaciones con los compañeros de trabajo**
- 4. Ambiente físico**
- 5. Supervisión**
- 6. Status**
- 7. Seguridad laboral**
- 8. Crecimiento**
- 9. Madurez**
- 10. Consolidación**

Algunos factores de Motivación son:

- 1. Logros**
- 2. Reconocimiento**
- 3. Independencia laboral**
- 4. Responsabilidad**
- 5. Promoción**

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva que se destaque.

Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente.

Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo.

Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

La **teoría bifactorial sostiene que la motivación de una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos), y no de mantenimiento (extrínsecos).**

Los factores de motivación intrínsecos se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Por otra parte, los factores de mantenimiento son extrínsecos porque dependen de elementos externos al trabajador.

Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc.

Cuando se satisface la necesidad, el sujeto deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho paulatinamente volverá a estar insatisfecho.

En su obra, el autor habla acerca de lo que llama la teoría de motivación e higiene que se conoce como “Teoría de los dos factores”.

La Teoría de los dos factores establece que las personas están influenciadas por dos factores, los cuales son:

- a) La satisfacción, es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.**
- b) La insatisfacción, este es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Entre los factores de higiene cabe mencionar:

- 1. Sueldo y beneficios**
- 2. Política de la empresa y su organización**
- 3. Relaciones con los compañeros de trabajo**
- 4. Ambiente físico**
- 5. Supervisión**
- 6. Status**
- 7. Seguridad laboral**
- 8. Crecimiento**
- 9. Madurez**
- 10. Consolidación**

Algunos factores de Motivación:

- 1. Logros**
- 2. Reconocimiento**
- 3. Independencia laboral**
- 4. Responsabilidad**
- 5. Promoción**

Los factores de higiene se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean. La dinámica subyacente de higiene es evitar la ansiedad que puede producir el ambiente.

Cuando los factores higiénicos se deterioran a un nivel inferior del que los empleados consideran aceptable, entonces se produce insatisfacción laboral. Los factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, principalmente la satisfacción y la insatisfacción.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Cuando estos factores han sido satisfechos o llevados a niveles que los empleados consideran aceptables, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva que se destaque.

Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia difiera considerablemente. Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos a corto plazo.

Cualquier mejora resulta en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.

La “teoría bifactorial” sostiene que la motivación de una persona proviene de factores de motivación (intrínsecos), y no de mantenimiento (extrínsecos).

Los factores de motivación intrínsecos se llaman así porque provienen del interior de la persona y se alimenta continuamente con la propia actividad productiva. Estos factores son los que se aprovechan para motivación debido a que se desarrollan durante el ejercicio de la actividad por sí misma, y no dependen de elementos de motivación externos.

Los factores de mantenimiento son extrínsecos porque dependen de elementos externos al trabajador. Estos factores no sirven para motivar al trabajador, sino simplemente para evitar que esté insatisfecho con alguna condición laboral específica, tal como seguros médicos, sueldo, etc.

Cuando se satisface la necesidad, el sujeto deja de estar insatisfecho, pero no es que esté motivado, porque al poco tiempo se acostumbrará al nuevo beneficio y de hecho paulatinamente volverá a estar insatisfecho.

3.6.7 Rensis Likert

Su teoría se funda sobre el clima laboral. La teoría del clima organizacional de Likert es una de las teorías más importantes en el campo de la psicología organizacional.

Fue desarrollada por Rensis Likert en la década de 1960, esta teoría sostiene que el clima organizacional es un factor crítico en el éxito de una organización. La teoría se basa en la idea de que el clima organizacional es un indicador de la cultura y el ambiente de trabajo en una organización.

La teoría del clima organizacional de Likert es un enfoque desarrollado por el psicólogo Rensis Likert en la década de 1960 que sostiene que el clima organizacional es un factor crítico en el éxito de una organización.

El clima organizacional se define como la percepción colectiva de los empleados sobre la cultura y el ambiente de trabajo en una organización.

3.6.8 Estilos de liderazgo de Blake and Mouton

“El liderazgo y los recursos humanos son, en principio, dos elementos que no pueden separarse, uno necesita del otro, es por eso que la persona que sea o que intente ser líder y que no tome en cuenta a las personas para lograr algo, no conseguirá lo que esté buscando.”

El liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo esa visión.**
- 2. Lograr un “network” (red de trabajo) cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.**
- 3. El líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas.**

Para KOTTER, el Liderazgo y la administración (dirección) son dos sistemas de acción complementarios.

¿QUÉ PAPEL JUEGA EL LIDERAZGO?

EL LIDERAZGO, juega un papel muy importante dentro del área de RRHH., ya que la gestión de los Recursos Humanos dejó de ser la de un administrador de personal con tareas operativas de escaso valor agregado (área considerada “papelera de reciclaje”), para pasar a tener un rol como socio estratégico.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen multitud de clasificaciones tipos y estilos de liderazgo. A continuación, se exponen algunas de las teorías más representativas que ilustran sobre las diferentes alternativas de aplicación del liderazgo en las organizaciones.

Clasificación de los estilos de liderazgo:

1. El **líder autócrata** (coincidiría con el estilo directivo):

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder

1. El líder **consultivo** (coincide con el estilo participativo):

Cuando un líder adopta este estilo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

1. El líder “**laissez faire**” (dejar hacer):

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: “Aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los miembros de su equipo asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

El transformacional como su nombre lo indica, “transforma” a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos.

Hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión.

También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

El **transaccional**, en cambio utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

El líder **Transaccional**, es paralelo a un papel más estructurado de los gerentes, y el líder Transformacional es en esencia, sinónimo de lo que Kotter definió como “liderazgo”.

Dentro del llamado **liderazgo situacional**, es otro enfoque teórico plantea que existen cuatro tipos de líderes, y cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

1. Líderes audaces

Son generalmente, los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa. No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución.

2. Líderes cautelosos

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario.

Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo.

3. Líderes cirujanos

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.

4. Líderes Funerarios

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución.

Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos. El líder funerario, debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una empresa que está en problemas, o inclusive sobre la misma compañía.

En el ínterin, estos líderes deben hacer frente a los apegos emocionales de los sobrevivientes.

Los Líderes, sea el estilo que apliquen, deben compartir ciertas características que los identifica como tales.

1. Compromiso vital.

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia hay que enfatizar.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

2. Pasión

Los líderes en general, deben amar la organización y sus objetivos, tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión en los que hacen.

3. Credibilidad

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial, como lo es la honestidad. Tienen que predicar con el ejemplo. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

4. Aptitudes extraordinarias

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente.

5. Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la organización.

6. Flexibilidad y disposición para dejar el poder

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

El líder estratégico comprende que, dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico, también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

7. Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: “Sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva”.

1. El Modelo de Blake y Mouton

Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake & Mouton, idearon un inteligente recurso para la esquematización de ese interés.

La matriz tiene dos dimensiones:

- a) preocupación por las personas y**
- b) preocupación por la producción.**

Tal como han insistido Blake & Mouton, en este caso, la expresión “preocupación por” significa “cómo” se interesan los administradores en la producción o “cómo” se interesan en las personas; no así, por ejemplo “cuánta” producción les interesa obtener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio.

Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Las principales fallas por las que los líderes que fracasan, es porque hay que saber “qué hacer” como lo es también conocer “qué no hacer”.

INHABILIDAD DE ORGANIZAR DETALLES

El liderazgo eficiente requiere la habilidad de organizar y dominar cada uno de los detalles.

Ningún líder genuino jamás está “demasiado ocupado” para hacer cualquier cosa, la cual pueda ser requerida en su capacidad de líder.

El líder exitoso debe ser el maestro de todos los detalles relacionados con esta posición. Eso significa claramente, que él debe adquirir el hábito de delegar detalles a subalternos capaces.

FALTA DE IMAGINACIÓN

Sin imaginación, el líder es incapaz de crear planes al encontrarse con emergencias.

EGOÍSMO

El líder que reclama solo para él, todos los honores por el trabajo de sus empleados, seguramente encontrará resentimiento.

El verdadero líder no reclama ninguno de los honores.

Él está satisfecho de ver los méritos cuando los hay, va hacia sus seguidores porque él sabe que los hombres que más trabajen, será por elogios y reconocimiento y no sólo por el dinero.

INTRANSIGENCIA

Los seguidores nunca respetan a un líder intransigente o intemperante.

La intemperancia en cualquier de sus formas, destruye la resistencia y vitalidad de todos los que lo disfrutan.

DESLEALTAD

Tal vez esta debería haber estado en el encabezado de la lista.

El líder que no es leal a su confianza, a sus asociados y a aquellos que están por encima y por debajo de él, no puede mantener por largo tiempo su liderazgo.

El líder eficiente guía alentando y no tratando de infundir miedo en el corazón de sus seguidores.

ÉNFASIS DE TÍTULO

El líder competente no requiere ningún “título” para que le respeten sus seguidores.

3.7 Enfoque Contemporáneo

3.7.1 Teoría de la Contingencia

Teoría de la contingencia de Fiedler: Nos dice de un estilo de liderazgo para cada situación.

La teoría de la contingencia de Fiedler establece que, para que un líder sea eficaz, su estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación.

Con este modelo, podrás identificar tu propio estilo, evaluar la situación y determinar si eres el líder ideal. En este artículo, analizaremos la teoría con más detalle, te enseñaremos cómo aplicarla para convertirte en un mejor líder y te brindaremos algunos ejemplos del modelo en acción.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Cuando piensas en las características de un líder, ¿qué te viene a la mente? Quizá imagines a una persona fuerte y decidida con un traje y una lista de verificación, o tal vez pienses en un maestro de las relaciones interpersonales que empodera a su equipo para colaborar. Según esta teoría, ambas personas pueden ser grandes líderes, porque la eficacia de un líder depende de la armonía entre su estilo de liderazgo y la situación en cuestión.

Fiedler sostiene que es difícil cambiar la forma de liderar, por lo que comprender tu estilo personal de liderazgo es esencial al trabajar con tu equipo.

Analizaremos el modelo de Fiedler para ayudarte a entender mejor tu estilo de liderazgo y tomar las mejores decisiones para tu empresa.

2. ¿En qué consiste la teoría de la contingencia de Fiedler?

Esta teoría, también conocida como modelo de contingencia de Fiedler o teoría del liderazgo de Fiedler, y nos dice que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación.

El profesor y psicólogo austríaco Fred Fiedler desarrolló la teoría en la década de 1960.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Luego de estudiar las personalidades y características de los líderes, llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo, dado que se forma a través de las experiencias de la vida, es increíblemente difícil, si no imposible, de cambiar.

Por esta razón, Fiedler creía que se debía elegir al líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación. A fin de lograr una mejor alineación entre los líderes y las situaciones, cada líder primero debe comprender su estilo de liderazgo natural y, luego, evaluar si es el adecuado para la situación.

En pocas palabras, Fiedler determinó que la capacidad de un líder para tener éxito se basa en dos factores:

- Estilo de liderazgo natural**
- Control situacional**

3. ¿Cuáles son los elementos del modelo de contingencia de Fiedler?

- Quizá ya te hayas dado cuenta de que solo es necesario comparar tu estilo de liderazgo con las demandas de la situación. Sin embargo, exploraremos con más detalle cada uno de estos factores.**

Estilo de liderazgo

- **Para ayudarte a conocer tu estilo de liderazgo, Fiedler desarrolló la escala del compañero de trabajo menos preferido o Least Preferred Coworker (LPC). En esta escala, debes describir al compañero de trabajo con el que menos te gustaría trabajar.**
- **Cuanto más positiva sea la calificación de tu compañero de trabajo menos preferido en una variedad de criterios diferentes, más orientado estarás a las relaciones. Por el contrario, cuanto menos favorablemente lo califiques en función de los mismos criterios, más orientado estarás a las tareas.**

En pocas palabras, así es cómo funciona:

- **Si eres un líder con LPC alto, tu estilo está orientado a las relaciones.**
- **Si eres un líder con LPC bajo, tu estilo está orientado a las tareas.**
- **Los líderes orientados a las relaciones son excelentes para entablar vínculos personales, facilitar la sinergia del equipo y abordar los conflictos entre los miembros. Por su parte, aquellos orientados a las tareas tienden a ser hábiles al organizar proyectos y equipos para completar el trabajo de manera eficiente y efectiva.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Estilos de liderazgo según la teoría de contingencia de Fiedler



Líder orientado a las relaciones

Los líderes orientados a las relaciones, o aquellos que ocupan un lugar destacado en la escala LPC, son muy buenos para fomentar la sinergia en el equipo para ayudarlos a lograr los objetivos.

Líder orientado a las tareas

Los líderes orientados a tareas, o aquellos que ocupan un lugar bajo en la escala LPC, usan sus habilidades organizativas para lograr los objetivos de manera eficiente.

asana

El fundamento de estos dos estilos de liderazgo es bastante sencillo de explicar:

- **Si calificas favorablemente a tu compañero de trabajo menos preferido, significa que ves lo mejor de las personas, incluso en aquellas con las que no necesariamente elegirías trabajar.**
- **Si lo calificas desfavorablemente, esto sugiere que quizás te resulta difícil ver lo que tiene para aportar, ya que valoras la eficiencia y la eficacia sobre otros atributos.**

No existe una forma “correcta” de liderar.

Si bien la orientación a las tareas puede ser mejor para la organización en general, los miembros del equipo suelen preferir una orientación a las relaciones.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

De hecho, el 79 % de las personas que renuncian a sus trabajos indican que la falta de valoración es la razón principal para irse.

1. Control situacional

Según el modelo de Fiedler debes evaluar la situación en cuestión.

La teoría de la contingencia situacional, también conocida como liderazgo situacional, establece que cada situación de liderazgo es diferente y requiere un tipo específico de líder.

El control situacional en cada caso depende de cuánta influencia y poder tengas como líder.

El control situacional está determinado por tres variables:

- 1. Relaciones entre el líder y los miembros del equipo**
- 2. Estructura de las tareas**
- 3. Poder de la función**

Las relaciones entre el líder y cada miembro del equipo se centran en la confianza. ¿Tu equipo confía en ti como líder?

Cuanto más lo hagan, mayor será el nivel de las relaciones y más controlable y favorable será la situación.

La estructura de las tareas se refiere a la claridad de las acciones necesarias para completar un proyecto.

Una estructura más detallada da como resultado una situación más controlable y favorable.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Cuanto más claras y precisas sean las tareas, mejor será la estructura de tareas de la situación. Por el contrario, si estas son vagas, no será tan buena.

3.7.2 Teoría del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional es el conjunto de estrategias y tácticas planificadas de una empresa. Este se compone por el talento humano de una organización y se acompaña de herramientas y prácticas para alinear los objetivos de la empresa con los de los colaboradores y así aumentar su compromiso y productividad.

Las actividades de desarrollo organizacional buscan fomentar el funcionamiento y el crecimiento de la empresa. Por lo tanto, las relaciones y el clima laboral son dos aspectos fundamentales que refuerzan la forma en que los empleados pueden desenvolverse en sus actividades.

1. La importancia del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional permite que las empresas puedan realizar un proceso de análisis y cambios que logren mejorar su productividad, habilidades, rendimiento y conocimiento, tanto de manera general como individual.

Esto ayuda a hacer frente a los retos y problemas que se presenten y a que exista una capacidad de resiliencia mucho mayor entre los colaboradores. A la vez, facilita que la resolución de conflictos y desafíos sea positiva.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuáles son las características del desarrollo organizacional?



El desarrollo organizacional reúne diversas características, entre las que destacan: organización sostenida de grupos e individuos, descentralización de las áreas, concentración en resolución de problemas y dinamismo estructural capaz de adaptarse a diferentes escenarios.

Cabe destacar que estas características del desarrollo organizacional deben regirse por agentes de cambio comprometidos y en busca de los mismos objetivos internos: aumentar la productividad y mejorar el ambiente laboral.

2. 4 elementos del desarrollo organizacional

Para que el proceso de desarrollo organizacional sea posible debe constar de algunos elementos que ayuden a estructurarlo de manera eficiente. Si bien cada empresa puede tener algunas variaciones, los siguientes son los elementos generales:

1. 1. Organización

Consiste en definir bien las áreas de tu empresa en las que se va a concentrar el proceso de desarrollo organizacional.

2. 2. Equipo de trabajo

Como ya se mencionó, el desarrollo organizacional se enfoca en el talento humano de una empresa, pues su principal objetivo es mejorar su compromiso y productividad. Por lo tanto, las intervenciones del desarrollo organizacional deben estar conformadas por colaboradores de diferentes áreas y con distintas visiones. Esto con el fin de dar variedad a las ideas y tácticas a emprender para alcanzar los resultados esperados.

3. 3. Cooperación

Ningún cambio interno puede lograrse sin el trabajo en equipo. Si bien no todos los integrantes tienen el mismo nivel de compromiso (debido a otras actividades), es importante que estén al tanto de las mejoras que se realizan en materia de desarrollo organizacional y que, en caso de requerirlo, opinen, apoyen o hagan propuestas.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

4. 4. Objetivos y metas

No puedes partir hacia ningún destino si antes no estás seguro a dónde debes o quieres ir. Lo mismo pasa con el proceso de desarrollo organizacional. Si no sabes qué metas cumplir, no podrás idear las técnicas adecuadas para alcanzarlas.

3. Objetivos del desarrollo organizacional

Los elementos destacados anteriormente te dan una idea más clara de cómo debe ser el desarrollo organizacional, pero, exactamente, ¿cuál es su punto? Esta técnica busca mejorar muchas o todas las áreas de una empresa, por ello se rige bajo los siguientes objetivos:

1. 1. Fomentar la colaboración

El desarrollo organizacional busca que los vínculos y conexiones entre colaboradores sean positivas, ya sea dentro de un área o en diferentes. Desenvolverse en un clima laboral armonioso aumenta el compromiso de los empleados con la empresa y todos están seguros de que pueden contar con el otro para ayudarse en caso de necesitarlo.

2. 2. Desarrollar y fomentar la comunicación interna

Las intervenciones del desarrollo organizacional buscan establecer vínculos informativos entre las diferentes áreas que conforman una empresa. Esta comunicación, de preferencia, debe abarcar todo el organigrama para evitar vacíos o pérdidas de información.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La comunicación interna puede valerse de lineamientos que ayuden a establecer comportamientos acordes a los valores de la empresa. Esto genera una identidad corporativa que brinda mayor estabilidad a los empleados y los impulsa a mantener un clima laboral cálido y comprometido.

3. 3. Generar sentido de permanencia

De forma complementaria al punto anterior, el desarrollo organizacional busca crear o aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa. Esto significa desarrollar buenas relaciones humanas, tanto que los empleados consideren al trabajo como un segundo hogar.

La pertenencia también celebra la diversidad entre las áreas y colaboradores, ya que así todos pueden expresarse libremente. Dicha libertad de pensamiento brinda la oportunidad de abrirse a nuevas ideas positivas que impulsen la productividad de la empresa.

4. 4. Cultiva la proactividad entre colaboradores

Un colaborador no tiene que interactuar únicamente con sus compañeros de área. Una empresa requiere que todos los empleados colaboren entre sí para impulsarse y llegar más rápido a sus metas.

Una empresa con colaboradores proactivos está capacitada para anticiparse a diferentes eventos que pudieran ocurrir. Además, tiene la capacidad de tomar decisiones en cada momento sin importar el nivel de presión por el que puedan estar pasando.

4. Proceso del desarrollo organizacional

1. Diagnóstico

2. Planificación

3. Implementación



1. 1. Diagnóstico

El diagnóstico es la primera etapa del desarrollo organizacional y busca evaluar la situación actual de la empresa para identificar los problemas existentes. Esta evaluación puede realizarse a través de encuestas o entrevistas al personal de la organización.

La información recolectada ayudará a saber en dónde están concentrados los problemas; con esta visualización, será mucho más fácil establecer objetivos y prioridades para la resolución de dichos problemas.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Para que esta etapa tenga efectividad es imprescindible la cooperación y sinceridad de todos los colaboradores. Si consideras que algunas personas podrían sentirse presionadas por ejercer su opinión, puedes optar por encuestas anónimas que les den mayor confianza de escribir honestamente lo que más les preocupa.

2. 2. Planificación

En la etapa de planificación significa determinar cuál será el plan de acción. Para ello deben ponerse sobre la mesa algunas tácticas y actividades de desarrollo organizacional como las siguientes:

- a) **Establecimiento de metas:** cuáles son los objetivos y los periodos de tiempo en lo que se alcanzarán.
- b) **Trabajo en equipo:** quiénes participarán en los procesos, qué actividades realizará cada uno y cómo se apoyarán de otras áreas.
- c) **Uso eficiente de los recursos:** cómo obtener el mejor provecho de la maquinaria, equipos tecnológicos y otros bienes materiales con que cuenta la empresa, así como evitar robos o desperdicios de materias primas, o mal uso de recursos como el agua o la energía eléctrica.
- d) **Gestión de riesgos:** cómo garantizar la seguridad de los empleados, proveedores y clientes al interior de la empresa (evitar accidentes, enfermedades y conflictos en el espacio de trabajo).
- e) **Mejoras de procesos:** cómo realizar el trabajo de manera eficiente y sencilla, apoyarse de capacitaciones para mantener preparado al equipo, ofrecer actualizaciones tecnológicas que faciliten el trabajo, etc.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

f) Identificación de mercados emergentes: cómo aprovechar oportunidades de crecimiento frente a nuevos clientes, canales o mercados internacionales.

3. 3. Implementación

Una vez que se hayan determinado todas las estrategias a seguir, la empresa deberá hacer los ajustes óptimos para que las situaciones ocurran con base a lo planeado: comunicar a los colaboradores estos cambios, instaurar las prácticas nuevas y monitorear los procesos, para que, en caso necesario, se realicen ajustes.

4. 4. Evaluación y seguimiento

Es muy importante que la retroalimentación sea constante, pues es la mejor manera de valorar si las mejoras están funcionando. Si es posible, organicen juntas y reuniones semanales o quincenales para compartir puntos de vista sobre el proceso. Al mismo tiempo, pueden consultar algunas herramientas de evaluación de desempeño que brinden una pauta para medir los avances o retrocesos. Hacer esto de manera oportuna da pie a realizar modificaciones o cambios que ayuden a continuar optimizando el clima laboral.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

5. Modelos de desarrollo organizacional más utilizados

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL MÁS UTILIZADOS

MODELO RELACIONADO CON CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO	Está enfocado principalmente en cambiar las relaciones laborales y la conducta actual de tu equipo de trabajo con la finalidad de crear un ambiente más apto para el desarrollo.
MODELO RELACIONADO CON CAMBIOS ESTRUCTURALES	Promueve cambios en la estructura organizacional, cambios en los productos, implementación de nueva tecnología o modificaciones en los procedimientos de trabajo.



HubSpot

Los modelos de desarrollo organizacional tienen por objetivo aumentar la productividad de tu empresa en un corto, mediano y largo plazo. Entre los más utilizados por algunos negocios se encuentran los siguientes:

1. Modelo relacionado con cambios en el comportamiento

Este modelo de desarrollo organizacional está enfocado principalmente en cambiar la comunicación, las relaciones laborales y la conducta actual de tu equipo de trabajo. Esto con la finalidad de crear un ambiente idóneo que promueva el desarrollo personal y profesional de cada colaborador .

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Este cambio se puede fomentar a través de capacitaciones en donde exista un exhaustivo entrenamiento motivacional y desarrollo de aptitudes y habilidades.

2. Modelo relacionado con cambios estructurales

Las acciones emprendidas en este modelo buscan reforzar la capacidad de la empresa. Está más enfocado en cambios en la estructura organizacional o implementación de nueva tecnología, a la cual los colaboradores deben aprender a aceptar y dominar. Algunos de los cambios que pueden suscitarse son inversión en productos o maquinaria moderna, cambios en los productos o modificaciones en los procedimientos de trabajo.

Recuerda que la efectiva implementación del desarrollo organizacional en tu empresa te permitirá mejorar las relaciones con tus colaboradores, impulsar el trabajo en equipo, elevar la competitividad y construir una cultura organizacional sólida en beneficio de tu compañía.

No olvides que cualquier intervención del desarrollo organizacional requiere tiempo y esfuerzo para llevarse a cabo adecuadamente. Después de todo, trabajas con personas con ideas y capacidades diferentes. Una vez consolidada la proactividad y el compromiso en tu empresa, las innovaciones y la lealtad se darán por sí solas.

3.7.2.1 Warren B. Bennis

¿Cuál fue la aportación de Warren Bennis al Desarrollo Organizacional (DO)?

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional (DO) nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o T-Groups» no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Este autor concibe al DO como una respuesta al cambio y una estrategia educacional, que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.

El DO centra su atención en el cambio planificado. Éste es considerado como un nuevo estado de cosas que manifiesta diferentes facetas. Puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado, grande o pequeño, afectar a muchos elementos de la organización o a unos cuantos, rápido o lento).

Por lo general, los líderes y practicantes del DO son consultores capacitados en la teoría y práctica de esta modalidad, comprenden la dinámica de la organización y sus cambios; y pueden ser miembros de la organización (consultores internos) o ajenos a ella (consultores externos).

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Los programas del DO tienen dos metas:

- 1. Mejorar el funcionamiento de los individuos, equipos y organización total.**
- 2. Impartir habilidades y conocimientos que permitan a los miembros de la organización perfeccionarla.**

3.7.2.2 Blake and Mouton



3. Estilos de liderazgo y el Modelo de Blake y Mouton

“El liderazgo y los recursos humanos son, en principio, dos elementos que no pueden separarse, uno necesita del otro, es por eso que la persona que sea o que intente ser líder y que no tome en cuenta a las personas para lograr algo, no conseguirá lo que esté buscando.”

¿QUÉ PAPEL JUEGA EL LIDERAZGO?

EL LIDERAZGO, juega un papel muy importante dentro del área de RRHH., ya que la gestión de los Recursos Humanos dejó de ser la de un administrador de personal con tareas operativas de escaso valor agregado (área considerada “papelera de reciclaje”), para pasar a tener un rol como socio estratégico.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen multitud de clasificaciones tipos y estilos de liderazgo. A continuación, se exponen algunas de las teorías más representativas que ilustran sobre las diferentes alternativas de aplicación del liderazgo en las organizaciones.

Clasificación de los estilos de liderazgo:

1. El líder autócrata (coincidiría con el estilo directivo):

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder

1. El líder consultivo (coincide con el estilo participativo):

Cuando un líder adopta este estilo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

1. El líder “laissez faire” (dejar hacer):

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: “Aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los miembros de su equipo asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

ESTILOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

El transformacional “transforma” a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos. Hace hincapié en el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y en el potenciamiento de la organización. Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de subordinados con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis, inestabilidad, mediocridad o desencanto. No es recomendable si los subordinados son inexpertos.

El transaccional, en cambio utiliza técnicas como la de motivar a los subordinados a trabajar ofreciendo recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder Transaccional, es paralelo a un papel más estructurado de los gerentes, y el líder Transformacional es en esencia, sinónimo de lo que Kotter definió como “liderazgo”.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Dentro del llamado liderazgo situacional, otro enfoque teórico plantea que existen cuatro tipos de líderes, y cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

1. Líderes audaces

Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa. No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución.

2. Líderes cautelosos

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo.

3. Líderes cirujanos

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.

4. Líderes Funerarios

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución.

Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos. El líder funerario, debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una empresa que está en problemas, o inclusive sobre la misma compañía. En el ínterin, estos líderes deben hacer frente a los apegos emocionales de los sobrevivientes.

Los Líderes, sea el estilo que apliquen, deben compartir ciertas características que los identifica como tales.

1. Compromiso vital.

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia hay que enfatizar.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

2. Pasión

Los líderes en general, deben amar la organización y sus objetivos, tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión en los que hacen.

3. Credibilidad

Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial, como lo es la honestidad. Tienen que predicar con el ejemplo. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

4. Aptitudes extraordinarias

El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente.

5. Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso

La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la organización.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

6. Flexibilidad y disposición para dejar el poder

El líder estratégico comprende que, dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios.

Por consiguiente, el plan estratégico y el motor estratégico, también deben evolucionar con el transcurso del tiempo.

7. Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: “Sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva”.

1. El Modelo de Blake y Mouton

Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake & Mouton, idearon un inteligente recurso para la esquematización de ese interés.

La matriz tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake & Mouton, en este caso la expresión “preocupación por” significa “cómo” se interesan los administradores en la producción o “cómo” se interesan en las personas; no así, por ejemplo “cuánta” producción les interesa obtener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Ahora enunciaremos los principales fallos de los líderes que fracasan, porque es precisamente tan esencial saber “qué no hacer” como lo es saber “qué hacer”.

INHABILIDAD DE ORGANIZAR DETALLES

El liderazgo eficiente requiere la habilidad de organizar y dominar detalles. Ningún líder genuino jamás está “demasiado ocupado” para hacer cualquier cosa, la cual pueda ser requerida en su capacidad de líder.

El líder exitoso debe ser el maestro de todos los detalles relacionados con esta posición. Eso significa claramente, que él debe adquirir el hábito de delegar detalles a subalternos capaces.

FALTA DE IMAGINACIÓN

Sin imaginación, el líder es incapaz de crear planes al encontrarse con emergencias.

EGOÍSMO

El líder que reclama todos los honores por el trabajo de sus seguidores seguramente encontrará resentimiento. El verdadero líder no reclama ninguno de los honores.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Él está satisfecho de ver los méritos cuando los hay, va hacia sus seguidores porque él sabe que los hombres que más trabajen, será por elogios y reconocimiento y no sólo por el dinero.

INTRANSIGENCIA

Los seguidores no respetan a un líder intransigente o intemperante. La intemperancia en cualquier de sus formas, destruye la resistencia y vitalidad de todos los que lo disfrutan.

DESLEALTAD

Tal vez esta debería haber estado en el encabezado de la lista. El líder que no es leal a su confianza, a sus asociados y a aquellos que están por encima y por debajo de él, no puede mantener por largo tiempo su liderazgo.

ÉNFASIS DE LA “AUTORIDAD” DEL LIDERAZGO

El líder eficiente guía alentando y no tratando de infundir miedo en el corazón de sus seguidores.

ÉNFASIS DE TÍTULO

El líder competente no requiere ningún “título” para que le respeten sus seguidores.

3.7.3 Administración de la Calidad

3.7.3.1 Enfoque Americano

4. La Gestión de Calidad Americana y Japonesa

1. Enfoque Americano

En el ámbito de la gestión de calidad en Estados Unidos, siendo el pionero en este tema, logro formar en sus universidades varios exponentes importantes en el campo de la calidad. Entre estos se encuentran William Edwards Deming, Joseph Moses Juran y Philip Bayard Crosby (explicar al grupo mi intervención en General Motors con P. Crosby al haber capacitado en Total Quality y Quality without tears a 5 proveedores); a continuación se detalla un poco de la historia de cada uno, así como sus ideas y el correspondiente análisis de ellas.

William Edwards Deming

Este gran exponente de su generación en el campo de la gestión de calidad proviene de una familia de escasos recursos económicos, a pesar de esto su convicción lo llevo a estudiar en la universidad de Wyoming, donde se graduó en Ingeniería Eléctrica, acumulando a lo largo de los años títulos en Física y Matemáticas. Comenzó a trabajar en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos donde acumuló conocimientos en el área de la estadística.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Empezó a dar clases en la Universidad de Stanford, donde se da cuenta que los directivos estadounidenses no prestan atención al uso de la estadística para el mejoramiento de la calidad y gestión de empresas, situación que lo lleva a formular su idea de que la calidad comienza en los puestos directivos más altos de una empresa.

Sus ideas no son tomadas con importancia por la industria de este país lo cual causa una gran desilusión en su persona, esto lo empuja a involucrarse en la reconstrucción de Japón después de la segunda guerra mundial, donde sus ideas son acogidas con gran interés por la empresas de este país.

Con la ayuda de Deming, las empresas japonesas logran su apogeo en la industria mundial sobresaliendo por la calidad de sus productos, fama que guardan hasta la actualidad.

Deming señala que la calidad se determina por la interrelación del producto, el usuario y el servicio que da la compañía durante el uso del producto por parte del usuario. Además propone un sistema para los productos conocido como el ciclo, el cual plantea una espiral para el desarrollo de los productos, lo cual lleva a su mejoramiento continuo.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

También plantea catorce principios para el mejoramiento constante de la calidad, los cuales son los siguientes:

- 1. Crear conciencia de mejora continua entre todos los colaboradores de la empresa.**
- 2. Adopción de una filosofía de mejoramiento continuo de la calidad.**
- 3. Implantación de medidas de mejora al proceso para dar calidad al producto desde un inicio.**
- 4. Dejar de lado las compras guiadas solo por el precio y formar lazos largos y de confianza con los proveedores.**
- 5. Mejorar los procesos de la empresa continuamente.**
- 6. Preparar a los colaboradores para el uso de controles estadísticos para mejorar la calidad.**
- 7. Enseñar el liderazgo a los colaboradores para la mejora continua.**
- 8. Mejorar el ambiente de trabajo donde un error signifique la posibilidad de mejorar y no repercuta en represalias.**
- 9. Remover las barreras entre departamentos y promover cooperación entre los mismos.**
- 10. Eliminar las metas y lemas referentes a la calidad, debido a que una vez implantado un sistema de calidad estas están de sobra.**
- 11. Eliminar cuotas numéricas y metas por objetivos.**
- 12. Eliminar las barreras que roban a los colaboradores el disfrute de su trabajo y la satisfacción de ayudar en la calidad del producto.**
- 13. Promover el auto mejoramiento en todos los aspectos de la vida entre los empleados.**
- 14. Tomar acciones que ayuden y apoyen día a día el mejoramiento continuo.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Al sugerir la mejora del ambiente laboral y la dignificación del empleado, nos brinda un pilar importante en la búsqueda de calidad de las empresas debido a que al fomentar esto los obreros obtienen una actitud positiva en la elaboración de sus funciones, logrando además que se sientan identificados con la causa de la empresa, pues esta les conviene a todos.

En lo general sus teorías son enfocadas al crecimiento como personas de los colaboradores, lo cuales al mejorar continuamente hacen que la empresa lo haga.

Este planteamiento está vigente en la actualidad al fomentar la calidad de compra, producto, servicio y de ambiente laboral. Además su influencia en el enfoque japonés es notablemente perceptible.

1. Joseph Moses Juran

Joseph Juran nació en Rumania y se mudó a Estados Unidos a los 8 años de edad, se establece en Minnesota e ingresa a la universidad de esta región donde gana el grado de Licenciado en Ingeniería Eléctrica. Este personaje define la calidad como “adecuación de uso” y esta se basa en factores técnicos y humanos.

Al igual que Deming achaca la mala calidad a la mala dirección y además señala que todo programa de calidad que se implante en una empresa debe tener en cuenta la educación, programas de mejora y liderazgo comprometido a la mejora continua. Además amplía el concepto de cliente, creando los conceptos de clientes internos y externos.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Jurán al igual que Deming, viajó en varias ocasiones a Japón a exponer sus ideas de la calidad, por lo cual tuvo impacto en los sistemas japoneses. Al igual que este aprovechó los conocimientos japoneses para evangelizarlos en América.

Este autor resume en diez pasos el perfeccionamiento de la calidad, los cuales son los siguientes:

- 1. Dar a conocer entre los colaboradores la necesidad de mejorar.**
- 2. Crear metas de mejora.**
- 3. Establecer comités y equipos para el logro de las metas establecidas.**
- 4. Impartir capacitación al personal.**
- 5. Llevar a cabo proyectos para resolución de problemas.**
- 6. Reportar lo problemas ocurridos sin ocultar los errores.**
- 7. Reconocer debidamente al personal.**
- 8. Comunicar los resultados logrados.**
- 9. Mantener coherencia en los registros.**
- 10. Mantener el ímpetu de mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.**

Es de gran importancia la nueva perspectiva de cliente que da este autor al establecer clientes internos y externos, lo cual lleva a darle una perspectiva de calidad más grande a los procesos de la empresa, al considerar al mismo personal como cliente cuando depende de los resultados de un proceso ajeno al de él en la línea de producción. Este autor tiene una perspectiva de mejora de la calidad por parte del cliente a diferencia de Deming que basa su perspectiva del trabajador, pero compartiendo el enfoque en la capacitación de personal y formación de líderes.

2. Philip Bayard Crosby

Este empresario norteamericano crea el concepto de “cero defectos” y además conceptualiza que la calidad es gratis debido a que el ahorro que genera en la empresa por garantías, devoluciones y demás, es mayor al precio de implantarla.

Para Philip Crosby la calidad tiene cuatro pilares que son: la del pleno involucramiento de la dirección, administración profesional de la calidad, programas de calidad adaptados a la organización y reconocimiento al personal. Este autor al igual que Juran y Deming, tiene sus pasos para el mejoramiento de la calidad los cuales son los siguientes:

- 1. Compromiso pleno de los directores de la empresa.**
- 2. Creación de un equipo de mejoramiento de la calidad.**
- 3. Medición del nivel actual de la calidad.**
- 4. Determinar el costo de la no calidad.**
- 5. Informar al personal el problema de la mala calidad.**
- 6. Detección de oportunidades de mejoramiento.**
- 7. Creación de un comité que promueva la ideología cero defectos y sus beneficios.**
- 8. Capacitación de líderes.**
- 9. Crear el día cero defectos donde se demuestren los cambios de mejora obtenidos.**
- 10. Conversión de los compromisos en acciones.**
- 11. Búsqueda de causas de error.**
- 12. Crear programas de reconocimientos periódicos del personal.**
- 13. Reuniones periódicas con los responsables de la calidad.**
- 14. Reiniciar el ciclo nuevamente.**

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Los pasos para la implantación de la calidad de Crosby, involucran, a diferencia de los autores anteriores, el recordatorio de que la calidad es vital para la empresa y como ha beneficiado a todos en la empresa, lo cual para mí es un punto bastante fuerte el reforzar constantemente el objetivo de cero defectos. Sin lugar a duda estos pasos son cíclicos para lograr un mejoramiento continuo.

Un ejemplo de la efectividad de esta metodología es cuando Crosby implanto en la empresa Glenn L. Martin Company² su plan cero defectos, en la cual logro 25% menos en la tasa de retornos y un 30% en reducción de costos.

3.7.3.2 Enfoque Japonés

2. Enfoque Japonés

Después de la Segunda Guerra Mundial Japón logró rescatar su economía y paso a ser líder mundial en el tema de calidad esto gracias a la adopción de metodologías de Deming y Juran como antes se mencionó.

Metodologías que no tomaron importancia en los Estados Unidos, sino hasta después del resurgimiento de las empresas japonesas. Esto dio bases a las empresas y a los autores de dicho país para formular su visión sobre la calidad, aportando estos también herramientas practicas reconocidas a nivel mundial.

A continuación, al igual que en el enfoque americano, se detalla un poco de la historia, ideas y correspondiente análisis de tres grandes exponentes en el tema de la calidad en Japón: Masaaki Imai, Kaoru Ishikawa y Shigeru Kobayashi.

Masaaki Imai

Este estudioso de la materia nace en 1930, padre de la filosofía Kaizen, la cual busca el perfeccionamiento continuo en todos los aspectos de la vida, siendo según su creador, un pensamiento presente a lo largo de la historia del pueblo japonés.

Según esta filosofía, la mejora continua es un proceso lento pero permanente el cual es posible con la participación de todo el personal de una empresa, al involucrase estos de lleno en la búsqueda de la calidad, aportando sus ideas y observaciones para la mejora de los procesos. Con esta perspectiva la calidad deja de ser responsabilidad de unos pocos y pasa a ser responsabilidad de todos. Siendo esta filosofía aplicable a todos los aspectos de la vida de cada persona y empresa.

Esta filosofía es de gran importancia, ya que es aplicable a todos los campos de la vida. Deja de ser una meta solo como responsabilidad laboral a ser una meta de vida, ser mejor cada día, lo que involucra hacer de la mejor forma las actividades del día a día.

Es importante resaltar que a lo largo de los años decenas de empresas han adoptado esta filosofía, entre las cuales están Hitachi, Xerox, Rolls-Royce y Volvo, empresas que en la actualidad son líderes en las actividades en que se desenvuelven lo cual demuestra la versatilidad y firmeza que puede llegar a tener una empresa al buscar el mejoramiento continuo vía Kaizen, siendo más que una necesidad, una forma de vida.

Kaoru Ishikawa

Ingeniero japonés que creó el concepto de calidad total vigente en la actualidad, el cual hace énfasis en que los productos y servicios deben ser perfectos. Ishikawa tiene como base la filosofía Kaizen y distinguió dos partes básicas para la mejora de los procesos, los cuales serían los aspectos del ciclo de Deming y el desarrollo de herramientas para el análisis causal de problemas.

El esqueleto de pescado de Ishikawa.

Para Ishikawa la calidad debe apoyarse de siete herramientas básicas las cuales son:

- 1. Gráficos del proceso.**
- 2. Hojas de registro y comparación.**
- 3. Diagramas de Pareto.**
- 4. Diagramas de causa y efecto.**
- 5. Gráficos de correlación y dispersión.**
- 6. Gráficos de control six sigma.**
- 7. Histogramas.**

Es uno de los autores japoneses más importantes, debido a que implanta en la gestión de calidad una serie de herramientas estadísticas para la prevención de errores, determinación de variables relacionadas a los problemas y determinación de oportunidades de mejora.

Se ve la influencia de Deming y Jurán, tomando lo mejor de ambas, fusionándolas y complementándolas con herramientas estadísticas que refuerzan el impacto que pueda tener en una empresa la implantación de la misma.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Es importante resaltar que este fue de los primeros en implantar círculos de calidad, los cuales han demostrado ser de gran ayuda en la mejora continua de las empresas como también en la tarea de involucrar al personal en el proceso de búsqueda de la perfección en las actividades de la empresa.

Shigeru Kobayashi

Este autor ha escrito una variedad de obras sobre la administración, gracias a él Sony Corporation fue una de las primeras empresas que vieron la importancia del concepto de equipos de trabajo, además resalto que entre más alto sea el rango de los directores, se encuentran más alejados de la realidad de la empresa, se alejan de los colaboradores dificultando esto el trabajar en equipo y apoyar la discusión de problemas con el personal, por lo cual los gerentes y subordinados deben escucharse los unos de los otros con humildad para así lograr la cooperación mutua en beneficio de la empresa.

Este es un concepto de gran importancia para mí ya que en el fondo para que cualquier estrategia de calidad se lleve a cabo es necesario que toda la empresa trabaje en equipo, ya que al no ser así la debilidad de uno es la debilidad de todos al no haber coherencia en las acciones y metas de calidad que se busquen.

3. Semejanzas y Diferencias del Enfoque Japonés y Americano

Conociendo los enfoques de los principales exponentes japoneses y estadounidenses es posible comparar sus diferencias y semejanzas. Estas últimas en un principio gracias a la influencia de Deming y Juran.

Inicialmente, todas tienen el objetivo de calidad como forma de subsistencia de las compañías, debido a los beneficios que esta trae a las mismas. Podemos también destacar la importancia que dan los autores al uso de la estadística en el control, prevención y mejoramiento de la calidad, como también a la búsqueda de un mejoramiento continuo sin importar el enfoque que tuvo el autor en crear sus métodos o fases recomendadas para la implantación de sistemas de calidad.

Como diferencia principal en el enfoque americano y japonés, es que el japonés da más énfasis en el valor agregado que puede dar todo colaborador al aportar sus ideas y puntos de vista para mejorar la calidad del producto. El Americano no da un enfoque a apoyar sugerencias de los mismos ya que establecen que el control total de la calidad o de la implantación del mismo está en los directivos.

Hay una diferencia importante debido a que los autores japoneses crean metodologías cuya ejecución no solo implica a el ejercicio en la compañía, sino que pueden ser percibidas como formas de vida en la búsqueda de dar lo mejor de sí, siendo un factor que favorece a la cultura empresarial y social de Japón, lo cual facilita su el involucramiento colectivo por un fin en común que sería el hacer las cosas de la mejor manera posible.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

En el ámbito de estas diferencias es importante destacar el estudio hecho por el japonés William Ouchi, quien comparo empresas japonesas y americanas con el fin de obtener una metodología que tomara lo mejor de cada uno de los enfoques. Dicho autor creo lo que llamo la teoría Z la cual es la sinergia resultante de ambos enfoques. Ouchi determino que las empresas deben buscar dar puestos de empleo a largo plazo, donde se den promociones lentas con el fin de que las personas puedan dar seguimiento a los procesos de mejora continua y no sean ascendidos a mitad de uno creando vicios en la formación de la cultura empresarial, también sugiere que la toma de decisiones debe ser un consenso, como también que se debe prestar atención a dar responsabilidad individual y debe de tenerse una percepción de los individuos como parte integral de la empresa.

Conclusiones

Gracias al estudio de los autores de ambos enfoques es que fue posible obtener, que a pesar de las diferencias geográficas siempre se dan similitudes de pensamiento, aunque la cultura e historia de cada nación puede aportar más al desarrollo de métodos o estrategias para resolver problemas, donde vemos el ejemplo de la filosofía Kaizen que rescata tradiciones y formas de vida del antiguo Japón como fue la dedicación al perfeccionamiento en las tareas diarias de cada persona.

3.7.4 Reingeniería



5. Reingeniería: concepto y etapas

La reingeniería es una estrategia fundamental en el mundo empresarial actual, que permite a las organizaciones mejorar su eficiencia y competitividad.

A través de la reingeniería de procesos, las empresas pueden analizar, rediseñar y optimizar sus operaciones para lograr un mayor rendimiento y eficacia.

La reingeniería de procesos surgió en los años 80 en Norteamérica de la mano de los consultores Michael Hammer y James Champy.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Ambos crearon y expusieron este método en el libro Reingeniería: la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Hammer y Champy, implementaron este sistema al descubrir las necesidades que se planteaban en las empresas y los retos que tenían que empezar a cumplir para adaptarse a las nuevas necesidades.

3.7.5 Benchmarking

¿Qué es benchmarking y cómo puedes aplicarlo a tu empresa y a la competencia?

Crear una estrategia desde cero muchas veces es una tarea difícil, ya que no sabemos desde dónde empezar o cómo alcanzar determinado objetivo. En medio de tanta información y datos, un estudio sobre la competencia puede ser la clave para entender no sólo lo que está ocurriendo en el mercado, sino para conocer a tu propio negocio.

Con esto en mente, vamos a explicarte qué es benchmarking y cómo se puede aplicar a tu empresa y a tus competidores. ¡Conoce nuestros tips para mejorar tus estrategias de marketing!

1. Benchmarking: ¿Qué es y cuál es su importancia?

Supongamos que tienes una tienda de ropa. Un determinado día, notas que tus clientes no están comprando con la misma frecuencia, además de que tienes el stock acumulado. Al mismo tiempo, otra tienda de ropa del mismo barrio está siempre llena y parece continuar con un número alto de ventas. ¿Qué puede estar pasando?

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

El benchmarking (en español, punto de referencia) consiste en un estudio profundizado sobre tus competidores para entender las estrategias y mejores prácticas utilizadas por ellos. Siendo así, este análisis permite que tu empresa reproduzca o adapte algunas de las acciones para atraer al público y reconquistarlo.

En el ejemplo que dimos, puede ser que la competencia esté llevando mejor las ventas por su comunicación, calidad del producto o hasta por la atención del vendedor. En este sentido, a partir de un estudio de benchmarking será posible identificar las ventajas para adaptar las estrategias a tu tienda.

Este tipo de análisis es importante por tener una visión amplia sobre cómo está el mercado y cuales son las oportunidades del sector de tu negocio. De esta forma, ayudas a tu empresa a reconocer nuevas tendencias, crear planes estratégicos actualizados, mejorar los procesos internos entre los equipos, entre otros beneficios.

2. Conoce los tipos de benchmarking

Actualmente existen diferentes tipos de benchmarking, desde estudios enfocados en los competidores hasta análisis que traen referencias del mercado internacional. Por eso, a continuación te mostramos los principales tipos para que elijas el modelo más adecuado para tus necesidades.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

1. Benchmarking Competitivo

Como el propio nombre lo dice, este tipo está enfocado en las técnicas de los competidores directos que se disputan los mismos clientes que tu empresa. Siendo así, se utilizan datos oficiales divulgados como crecimiento de la empresa para entender cómo está tu empresa en comparación a otros negocios del mismo segmento.

2. Benchmarking Funcional

Lo bueno del benchmarking es que también permite hacer estudios de empresas que no son de tu segmento, ese es el caso del benchmarking funcional. Aquí, el objetivo es analizar negocios de otros mercados, pero que de alguna manera pueden traer insights interesantes para ti.

Utilizando el ejemplo de la tienda de ropa, un buen análisis podría ser un estudio sobre las estrategias de comunicación de las principales marcas de belleza y cosméticos, ya que ellas pueden estar comunicándose con el mismo público que tu empresa.

3. Benchmarking Internacional

En este modelo, la idea es tener un panorama de las empresas internacionales para prever posibles tendencias y adelantar a los competidores nacionales. Dependiendo del segmento, el mercado internacional está más desarrollado en relación a las nuevas tecnologías y metodologías, por eso muchas veces vale la pena estudiar lo que está ocurriendo afuera.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

4. Benchmarking Genérico

El benchmarking genérico es utilizado cuando la empresa quiere analizar procesos específicos de otra empresa. Por ejemplo, la logística de los productos de una tienda de electrónicos puede ser relevante para optimizar y perfeccionar la logística de una tienda de juguetes.

5. Benchmarking Interno

Por último, tenemos el benchmarking interno. En este caso el enfoque está puesto en analizar y comparar las áreas de una empresa, entendiendo cómo se desenvuelven a partir de niveles de productividad y resultados alcanzados.

3. La importancia del benchmarking para el Marketing Digital

En el marketing digital el benchmarking tiene una importancia aún mayor. Con la constante evolución de las plataformas en línea y de las redes sociales, el comportamiento del público cambia rápidamente. Siendo así, surgen a cada momento nuevas estrategias para los blogs, sitios web, youtube, instagram, email marketing, search marketing y más. En este sentido, muchas empresas pueden estar aplicando tácticas y acciones interesantes en esos espacios digitales, por eso es esencial no perder de vista estas prácticas.

A partir del monitoreo de los participantes, es posible identificar desde el tono de voz que las marcas utilizan con sus públicos hasta cuáles son los canales con mayor engagement de cada empresa. Además de esto, el análisis puede traer buenos insights relacionados con design, experiencia del usuario, copywriting, contenido creativo, etc.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Otro punto interesante, es entender cómo esas empresas están comportándose, si invierten más dinero y atención en una plataforma que en otra, o si hacen conexiones y co-creaciones con otras empresas del mismo segmento.

No obstante, vale la pena aclarar que no necesitas implementar todas las estrategias que tus competidores están haciendo en lo digital, ya que el objetivo del estudio es tener un panorama sobre el mercado y cuáles son las oportunidades que existen, para que en el futuro elijas lo que se adapte mejor a la realidad de tu empresa, de tu público y de la identidad de tu marca.

LEER TAMBIÉN: *Design Thinking* aplicado al *Marketing Digital*

4. Cómo hacer benchmarking: ¿Qué analizar en tu empresa y en la competencia?

Existen 5 consejos esenciales:

1. Elige a los competidores con atención

El primer paso es elegir a los competidores o empresas de otros segmentos que quieres estudiar. Para llegar a los nombres, es importante que sepas cuáles son las principales marcas del mercado, y cuáles son las empresas que están llamando la atención en las estrategias y resultados.

2. Define tu objetivo y lo que quieres analizar

El benchmarking puede tener distintos enfoques y objetivos.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

En este contexto, debes definir cuál es tu objetivo con este estudio: ¿La idea es entender la comunicación de las empresas? ¿Sus estrategias de ventas? ¿O algo relacionado a la experiencia del cliente en el PDV? Sea lo que sea, es importante decidir eso antes de empezar.

3. Haz una recolección de datos específica

Después de definir el objetivo, es más fácil saber dónde recolectar los datos para tu análisis. En el caso de un estudio sobre la atención al cliente en las tiendas físicas de los competidores, puede ser interesante visitar el PDV como un cliente oculto para percibir qué estrategias son accionadas por los vendedores, por ejemplo.

Cuando el benchmarking está enfocado en el marketing digital de las empresas, es necesario establecer los indicadores y métricas que quieres estudiar, como calidad y frecuencia en las publicaciones de las redes sociales, autoridades del sitio web a partir de los mecanismos de búsqueda, diseño e identidad visual de la marca, etc.

4. Compara los datos recolectados

Con los datos en mano, llegó el momento de comparar la información recolectada de los participantes. En esta etapa se separará lo que tiene sentido para tu empresa, de lo que no encaja con tus necesidades. Además de eso, es interesante relacionar a los participantes entre sí para entender quién está aplicando estrategias y acciones más desarrolladas.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

5. Identifica los puntos positivos y negativos

Después de pasar por todas estas etapas, es recomendable que construyas un informe con las conclusiones y resultados obtenidos. A partir de esta información, es posible identificar cuáles son las oportunidades para tu empresa, las amenazas y en qué te estás equivocando.

3.7.6 Enfoque Administrativo



A través de la historia de la administración fue teniendo diferentes enfoques, teorías y sobre todo distintos autores que se han dedicado al estudio de la administración.

La administración y las organizaciones son producto del momento, su contexto histórico y social, por lo tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo se han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Es importante resaltar que a pesar de las diferencias en conceptos y de los diferentes puntos de vista de los autores hay una verdad que siempre estará presente cuando se hable de la administración en sí.

El enfoque administrativo es una ciencia social y técnica que sigue un proceso para lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, dirección y control de la gerencia, creando y manteniendo un ambiente de desempeño entusiasta.

Un Director es aquél que precisamente está a cargo de la dirección, pero...un líder es aquél que influye en el equipo de eficacia y eficiencia, surge la empresa, desarrolla las actividades dedicada a la producción de un producto en diferentes ámbitos y a ofrecer bienes o servicio con un fin económico.

Es un programa en ejecución que sigue pasos en el campo empresarial productivo, hacen funcionar maquinarias en forma eficaz, la meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción al cliente.

Facilita el proceso de seguimiento y cierre de oportunidades de negocio, agrupan estadísticas que permiten evaluar cada miembro de equipo de ventas. Generan reportes e indicadores que facilitan la medición del desempeño, e intervienen formulación de un programa de venta, aplicación del programa de venta y la evaluación control del programa de venta.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

La administración tiene variados enfoques a la cual se puede «utilizar», el enfoque empírico o de situación práctica, analiza la administración desde el punto de vista real, cotidiano de situaciones o casos que han ocurrido en la vida real, de esta forma se lleva al estudio de típicos «Casos», las soluciones de cada caso es una situación en particular la que no será necesariamente la correcta para otro caso, por lo tanto, lo más que se puede hacer es intentar sacar, después de varios análisis de casos, conclusiones generales que pueden ser correctas a la mayoría de las situaciones que se pueden presentar.

En el enfoque empírico, los análisis de casos reales aportan experiencia administrativa y además proporcionan una suerte de historia de la administración la que sería útil para no volver a cometer errores similares en un futuro. Otro enfoque es el comportamiento interpersonal que lo principal de este enfoque radica en el verdadero sentido de lo que el administrador realiza cotidianamente, que es relacionarse con otras personas, o con un grupo de personas que están en busca de un objetivo en común.

En este enfoque el punto de vista es humano de la administración y la psicología juega un papel importante, pues en las relaciones humanas están en juego muchos aspectos de personalidades, intereses personales y dinámica de grupo. Entonces a partir de esto, la psicología es parte necesaria del trabajo de un administrador y que va en el enfoque operacional como asunto importante en las relaciones interpersonales.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

También se encuentra el enfoque de comportamiento grupal, este analiza el comportamiento de grupo dentro de una organización y es estudiado por la psicología social y la sociología.

Está muy ligado con el estudio del comportamiento de la organización entendiendo a la organización como sistema formado por un conjunto de relaciones de grupo dentro de la empresa. En este enfoque, las relaciones interpersonales y la de grupo están muy relacionadas, pero no deben confundirse, así mismo, es importante entender que dentro de la organización además de personas, existen grupos de personas que se relacionan entre sí y es de vital importancia en la administración.

El Enfoque de sistemas sociales cooperativos en las organizaciones no solo existen las relaciones entre personas y grupo, también hoy más que nunca, existe un componente «tecnología» muy importante dentro de cualquier organización que genera un sistema socio técnico que tiene que ver con las relaciones de las personas con la tecnología, es decir, como los sistemas tecnológicos afectan a los sistemas sociales.

Se sabe que el comportamiento de personas es afectado también por otras persona y grupos, pero también influye el factor tecnológico en esto, y si este efecto es negativo y se debe buscar la manera de cambiar o modificar el sistema tecnológico para producir la armonía necesaria.

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Es claro que este enfoque de sistemas socio técnicos debe ser incluido, pues afecta de manera significativa a la administración y, en este, es causa de estudio de la ingeniería industrial.

Por último el Enfoque de la teoría de la decisión, el análisis de la teoría de la administración podría enfocarse como aspecto fundamental a la teoría de la decisión, puesto que lo que cotidianamente hace el administrador o un conjunto de personas organizadas, es decidir entre varias alternativas la que más convenga bajo un pensamiento racional y motivaciones de índole económica u otros que sean de importancia para caso en particular.

Recordando que, en el enfoque operacional, se tienen todos los demás enfoques, la teoría de decisiones va más allá al incluir los aspectos sociales y psicológicos tanto dentro como fuera de la organización.