

El desarrollo de las empresas en el siglo XXI

Silvio Hernández Cotón

José Sánchez Gutiérrez

Profesores e investigadores del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, de la Universidad de Guadalajara

Resumen

El desarrollo del *management* ha transitado por diversos periodos de aplicación, desde la consideración de la calidad como proceso de vida organizacional, la búsqueda de la excelencia, las consideraciones de los teóricos de Japón, los enfoques hacia la motivación y autoestima, fomentadores de liderazgos y cultura organizacional, hasta llegar a los conceptos de dirección estratégica, que nos lleva a encontrar las competencias centrales dentro de la misma, así como el facultamiento (*empowerment*) como elemento esencial de dichas competencias, buscando la renovación y transformación permanente de las organizaciones. De acuerdo a los estudios de caso realizados, se considera que son tres los principales pilares de la nueva concepción en las condiciones de México, a saber: el pensamiento estratégico, el liderazgo transformacional y una cultura organizacional coherente.

Abstract

The Management development has passed for diverse implementation periods, from consideration of quality like life organizational process, to be in search of the excellence, theoretical of Japan, the focuses toward the motivation and self-esteem, promoting of leaderships and organizational culture, until arriving to strategic management concepts, that it takes us to find core competences in this process, moreover the empowerment, essential element of this competences, looking for the renovation and organizations permanent transformation. According to analyzed case studies, we are considered three main pillars with a new conception under Mexico conditions, which are: Strategic Thinking, Transformational Leadership and Coherent Organizational Culture.

Palabras clave: Enfoques de administración, planeación estratégica, liderazgo, cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

En estudios precedentes relativos al desarrollo de las empresas en el siglo XXI hemos destacado la necesidad de que las empresas valoren en toda su magnitud el impacto de la Tercera Revolución Industrial en la administración de las mismas (Hernández y Sánchez, 2003). En dicho artículo, señalamos que una fase muy importante del desarrollo del nuevo sistema tecnológico lo constituye su estructuración; ésta consiste en el establecimiento de nuevas relaciones entre esas tecnologías y la aplicación hasta ob-

tener productos y procesos de uso extensivo. En esta fase se crean las condiciones para la desaparición de parte de las tecnologías antiguas, la regeneración de otra parte y el surgimiento de otras nuevas.

El nuevo sistema se caracteriza mediante los procesos de formación de mallas tecnológicas, la nueva lógica de conjunto y los cambios sociales.

Los cambios sociales son los más complejos de todos los procesos de la estructuración del nuevo sistema, pues en él intervienen los nuevos roles que jugarán los hombres y sus organizaciones y, como es lógico,

las luchas de poderes que se desencadenan para lograr la supremacía entre países, empresas y creencias políticas y religiosas. En la actualidad, esto está claramente representado por el llamado "Nuevo Orden Internacional" (Galbraith, 1967; Toffler, 1980; Drucker, 1994, 1996a y 1996b).

El primer lugar entre los cambios sociales lo ocupan los referentes a los intereses del conocimiento científico y el desarrollo de las nuevas ciencias y disciplinas científicas que los respaldaran. En este sentido es que abordamos el desarrollo de las ciencias administrativas, y espe-

cialmente lo referido a los procesos de administración a finales del siglo XX e inicios del XXI.

En segundo término, aparecen los cambios de espacios revolucionados por la globalización, las redes de comunicación en tiempo real y la posición del hombre ante estos cambios, todo lo cual posibilita su permanencia en el hogar para la realización de un gran número de sus actividades: laborales, educativas, de distracción y enajenación. Esto revoluciona también la industria del transporte, de las comunicaciones, de los servicios, de la educación y del entretenimiento, por citar algunas, e influye en los cambios de valores, desarrollo psico-fisiológico y desempeño social. En tercer término está la inversión de la polaridad. El nuevo espacio creado no es homogéneo y armonioso, no hay equidad ni armonía, por el contrario: se encuentra polarizado por poderes económicos y tecnológicos. Todo esto da lugar a un replanteamiento profundo de las organizaciones: su visión, metas y formas orgánicas y de funcionamiento, a partir de una nueva distribución de las producciones y servicios a escala mundial, acorde con el nuevo orden globalizado.

En cuarto término está la transformación de los sistemas empresariales y de las nuevas formas de administrar las empresas. Tal es el tema que abordaremos en el presente artículo.

Estos procesos de cambio y las crisis que ellos originan están presentes como fenómenos globales. Las manifestaciones difieren de un país otro en intensidad, tiempo de manifestarse o consecuencias. Pero la verdad es que la crisis es para todos y que dichas manifestaciones

son las principales fuentes de la gran incertidumbre y de la a veces caótica situación por la que atraviesan todos los negocios y, por ende, los desarrollos económicos de nuestros países.

DESARROLLO

1. Las insuficiencias y limitaciones en la conducción de los procesos administrativos a finales del siglo XX

En las dos últimas décadas del siglo XX se incrementaron las insuficiencias y limitaciones que presentaban los diferentes enfoques con los cuales se administraban las empresas. Principalmente en los Estados Unidos se empezaron a experimentar acelerados procesos de cambios para no perder el liderazgo empresarial del mundo desarrollado.

A continuación presentamos cuáles eran las principales insuficiencias en la administración de muchas y que todavía se manifiestan en algunas empresas de los países desarrollados, así como en la inmensa mayoría de las empresas de nuestros países

1.1. El management como expresión de un conjunto de teorías y prácticas administrativas

En los Estados Unidos se había logrado integrar los fundamentos de las escuelas clásica y neoclásica, junto con una ampliación del manejo de sus recursos humanos con relación a los planteamientos de las escuelas del pensamiento sociológico —principalmente muchos aspectos de la escuela socio-técnica—, lo que, unido a diversos aportes de la escuela de sistemas y la matemática,

colocó a EU, en los inicios de la década de 1970, en el máximo de su esplendor.

Atendiendo al enorme crecimiento de sus empresas transnacionales, desarrollaron grandes estructuras divisionales (Mintzberg, 1983) con combinaciones de estructuras mecánicas y divisionales, según sus necesidades. Estas organizaciones con fuerte influencia de la escuela empírica, si bien habían logrado enfrentar con éxito su crecimiento y expansión, presentaban serias limitaciones ante varios fenómenos que se venían manifestando en forma creciente, tales como:

1.1.1 La creciente necesidad de disminución de las áreas funcionales de las “tecnoestructuras” (actividades de planeamiento, asesoras y de control directamente relacionadas con los procesos básicos), para dar énfasis a la mayor autoridad de los ejecutores, con mayor incremento de participación en las actividades de preparación y control, dándole mayor participación en la vertical de su trabajo, al disminuir la especialización en la vertical del trabajo y mayor versatilidad en diferentes puestos que le permitieran enfrentar los cambios en las líneas de producción o servicios (reducir la especialización en lo horizontal), para responder a las necesidades de rápidos cambios en la introducción de nuevos productos o de líneas más cercana al *Just in Time* y que le permitieran disminuir sensiblemente la inmovilización de recursos.

Con ello se buscaba favorecer una paulatina reducción de los aparatos funcionales y acentuar una tendencia hacia estructuras más cercanas a las lineales, apartándose de las complejas estructuras deno-

minadas lineal-funcional o mixtas.

1.1.2 La creciente necesidad de disminuir el “*staff* de apoyo” (actividades que no están directamente relacionadas con la producción) mediante la contratación de sus servicios a terceros (Linder, 2004), para lograr economías en la especialización que tienen éstos en las actividades que realizan.

1.1.3 Estas reducciones estructurales están acompañadas del incremento del *empowerment*, que no es más que la tendencia a dar cada vez mayor autoridad a la base de la pirámide estructural: los trabajadores de la empresa, con el fin de lograr una mayor implicación de todos ellos y, por consiguiente, disminuir el número de niveles de dirección y, al mismo tiempo, ganar en flexibilidad y lograr mayor velocidad en la instrumentación de los cambios necesarios.

1.1.4 Unido a este proceso de descentralización, se implementan un conjunto de medidas que incrementan la participación de todos los trabajadores, para lograr una mayor implicación de los mismos.

1.1.5 El exceso de formalización limitaba la creatividad y la agilización de los cambios, también chocaba con los diferentes requerimientos culturales en las unidades en el exterior. Por esta razón, se van dejando de generalizar las denominadas “estructuras tipo” y se otorgan espacios a las adaptaciones de formas organizativas propias, según la cultura y posibilidades de cada región geográfica.

1.1.6 La reorganización de los procesos productivos, administrativos y de apoyo —lo que reduce sensiblemente el número de trabajadores de la empresa, pero aumenta su calificación— y la necesidad de un



mayor alcance de sus posibilidades de trabajo —en lo vertical y horizontal de su especialización— permite enriquecer el mismo, logrando una mayor creatividad en la organización, una mayor rapidez en la realización de los cambios así como elevar la competitividad de la empresa.

1.1.7 Los procesos de planeación a largo tiempo y que valoraban sólo los procesos “duros” (relacionados con estructuras, sistemas y procedimientos, normalización) de la organización, tenían poca flexibilidad para enfrentar los continuos cambios y no preveían los cambios “suaves” (motivación, implicación, liderazgo, creatividad) que eran necesarios para lograr una mayor integración de todos los elementos humanos y organizativos con el sistema.

1.1.8 La concepción del control como herramienta fundamental para verificar especificaciones, normas y otras reglamentaciones de

la empresa, sobre todo en las actividades operacionales y en el contexto en el que realizan la medición (o sea: por periodos dentro de un año), resulta totalmente inadecuada para las condiciones de las nuevas formas de competir. Hay que desarrollar un sistema de control que integre lo estratégico con lo operacional, así como concebir el control en forma continua de carácter estratégico.

1.1.9 Las funciones administrativas de conducción, formación y coordinación que se realizaban dentro de la denominada función de dirección con enfoques llamados de “capataz” dentro del ciclo administrativo, cambian para dar más énfasis a las funciones de motivación, creatividad, participación y compromiso que sólo se logran con un liderazgo efectivo.

1.1.10 El énfasis que se dio a la dirección de las actividades por funciones y la discontinuidad de los procesos que integran y desarrollan

En forma continua las actividades de orden estratégico y operacional como único elemento que les permita el ajuste sistemático de las mismas, resultaron insuficientes ante la enorme turbulencia en que se desarrollan actualmente. Esto significa que la división de los marcos en que se realiza y los periodos en que se actualiza cambian, y la planeación estratégica pasa a ser considerada sistemática dentro de los momentos importantes de la dirección operacional, enfatizando el enfoque en los procesos e integración de lo estratégico con lo operacional.

1.2 La globalización transforma continuamente las posibilidades de la empresa, influyendo negativamente sobre las mismas. La progresiva competitividad de empresas transnacionales con presencia en el país, a su vez, abre las posibilidades de exportar a otros países y regiones con mercados en crecimiento. En el caso de las empresas nacionales, esto vuelve inadecuado su actual dominio de los mercados, sus estrechas relaciones empresariales limitadas al país y los estilos de ausencia de cooperación con otras empresas.

En forma resumida, podemos decir que el proceso de cambios que deberá producirse en la empresa requiere de un cambio en las formas, estilos y capacidades de los dirigentes en todos los niveles pero principalmente en el máximo nivel, según lo hemos visto en nuestra propia experiencia durante los trabajos que hemos desarrollado en las empresas por vía de consultorías, tutorías de trabajos de investigación e investigaciones propias. Lo anterior, unido a una efectiva retroalimentación con nuestros alumnos de postgrado y diversos intercambios con cientí-

ficos y empresarios, nos permite establecer como tendencia general que en nuestros países de origen —y en otros en que hemos tenido oportunidad de trabajar y conocer en Latinoamérica— es posible incrementar en forma muy importante las posibilidades de éxito si aplicamos en forma consecuyente y creativa cambios profundos en las formas de administrar, de acuerdo con las particularidades de los países, ramas y condiciones de la empresa; de forma más drástica en unas y lentamente en otras, pero es imprescindible que se realicen los cambios sociales que la nueva revolución industrial nos impone.

La tesis fundamental de nuestro planteamiento es la siguiente: una vía muy efectiva para acelerar esos procesos de cambio es —según lo hemos comprobado— que los dirigentes inicien un proceso de planeación estratégica al cual se integren, de forma participativa, todos los miembros de la organización, para potenciar nuevas y dinámicas formas de desarrollo del pensamiento estratégico. El proceso de planeación estratégica crea condiciones propicias para que se inicie un cambio en las formas y estilos de trabajos de cada dirigente, además de que propicia en éstos la convicción de que sólo es posible alcanzar los altos estándares que es necesario cumplir bajo las actuales condiciones de competitividad, si sus organizaciones realizan profundos y sostenidos cambios en las formas de administración.

2. El desarrollo de los enfoques de cómo administrar las empresas

Hay que comprender que la administración, como disciplina científica y como actividad de los

dirigentes, se fundamenta principalmente durante el desarrollo de la Segunda Revolución Industrial, en la organización como función básica fundamental y, a la vez, como mecanismo que permitía la búsqueda de la eficiencia mediante la masividad de los procesos, la especialización, la formalización y la estandarización. La especialización del trabajo fue su método esencial de ganar competitividad al utilizar personal de baja calificación y con gran productividad, en movimientos repetitivos y con una “tecnología” altamente calificada para los trabajos de planeamiento, normalización y control.

La administración utilizó el ciclo administrativo de la realización de las funciones básicas como el elemento clave para administrar, y dentro de este ciclo privilegió a la organización y al control, relegando a un segundo plano la planeación y la conducción de los procesos. En muchos casos, se perdía la esencia de los objetivos centrales al dirigirse por funciones.

Por todo lo anteriormente expuesto es que no nos debe extrañar la gran incertidumbre y el caos que observamos en los negocios, así como la feroz competencia entre rivales, el alto ritmo de empresas que desaparecen o son absorbidas y el gran número de nuevas que crecen vertiginosamente, todas ellas son manifestaciones normales de un momento de grandes cambios: viejos paradigmas mueren y los nuevos paradigmas resultan incomprensibles e irracionales para algunos, las nuevas formas de vivir no son comprendidas por todos.

Si analizamos el concepto de paradigmas entendidos como modelos y normas a través de los cuales

las personas observan y entienden un sistema, se trata entonces de un modelo a seguir, un patrón. Los paradigmas representan el pasado y el presente, sin embargo en función de ellos se observa el futuro.

Estamos en un momento histórico que ha llevado a que algunos de los más conocidos especialistas en las ciencias empresariales nos alerten respecto a que debemos cambiar esos paradigmas, que tenemos que abandonar formas y métodos tradicionales de trabajo a la hora de conducir una empresa.

Peter Drucker, el gran gurú de la administración norteamericana, advertía hace más de quince años: “Desde mediados de los años setenta, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve [...] En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprendan las cosas nuevas que tienen que hacer” (Drucker, 1985).

Más recientemente, uno de los precursores de los grandes cambios en la forma de organizar las empresas, señalaba el atraso en estos enfoques: “El problema de los negocios norteamericanos es que están entrando en el siglo XXI con compañías diseñadas en el siglo XIX para trabajar en el siglo XX” (Hammner, 1999).

Lo anteriormente expuesto no se manifestó tan claramente desde los primeros momentos. A partir de la crisis del petróleo en la década de 1970 y del creciente temor de los empresarios norteamericanos ante el desarrollo impetuoso de la competitividad del Japón, los teóricos y prácticos de las ciencias empresariales iniciaron una búsqueda incesante de nuevos enfoques y métodos de administración. Prácticamente

cada año surge un nuevo enfoque respecto a cómo enfrentar estos retos.

Durante la década de los sesenta, la disciplina de la administración fue enriqueciéndose, dentro de los enfoques neoclásicos que siguieron a la escuela clásica, con un rico caudal: de la denominada escuela empírica, de la escuela sociológica y su versión integradora del enfoque socio-técnico, también aportaron los enfoques de la escuela matemática y de sistema.

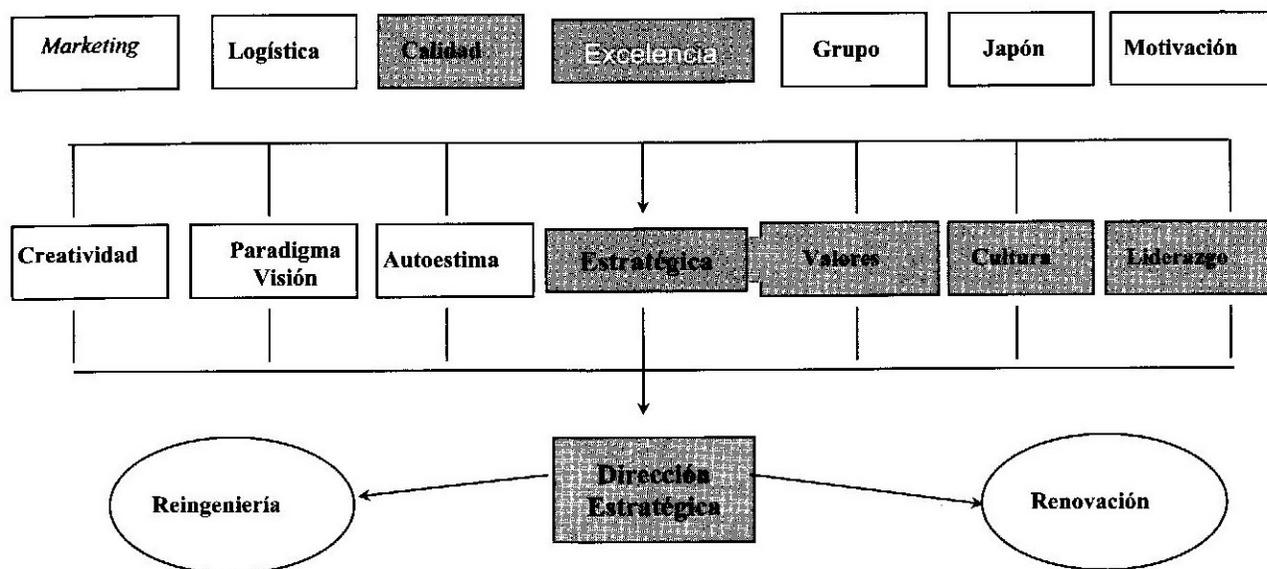
Al inicio de la década de 1970 el denominado *management*, entendido como enfoque de administrar las empresas, había alcanzado su máximo desarrollo en las grandes empresas y corporaciones que habían logrado producciones masivas y servicios de carácter genérico, asequibles a las grandes masas de trabajadores de los países desarrollados y a una parte importante de los obreros y la clase media de algunos países subdesarrollados, sustentados en los grandes volúmenes de producción que permitían la alta mecanización, la electrificación y la petroquímica a gran escala.

En estos momentos es cuando se comienzan a sentir los primeros signos de agotamiento de estas formas de producir, con el peligro del agotamiento del petróleo, a la vez que Japón aparece como una gran amenaza a la hegemonía que en la industria automotor, de electrodomésticos y los plásticos tenía la industria norteamericana. Asimismo, los síntomas de un agotamiento de las producciones con tecnologías genéricas —que eran grandes consumidoras de energía y materias primas y resultaban fuertemente contaminantes— quedaron claros para los grandes centros de investi-

gación y los no menos importantes centros financieros. A consecuencia de esos temores se generaron un gran número de investigaciones, difundidas a lo largo de la década de 1980, que introducían un amplio mosaico de criterios respecto a cómo mejorar la competitividad: algunos a partir de la experiencia japonesa, otros mediante el desarrollo de nuevos enfoques y métodos de administración.

Unos enfoques se basaban en la búsqueda de la excelencia empresarial como la clave del éxito (Peters, 1982, 1987b, 1994c), otros se centraron en el cliente y su percepción de la calidad de sus relaciones con los productores, lo que dio inicio a la generalización de los enfoques de calidad total (Juran, 1985, 1989b; Crosby, 1984, 1988b; Ishikawa, 1986), incluyendo dentro de éstos los productos o servicios que compraban; otros, aceptando esto, enfatizaron sus enfoques en los cambios de jerarquía y métodos de trabajo de las funciones de ventas, jerarquizando al máximo los estudios de mercados con el enfoque de *marketing* (Kotler, 1996). Otro aporte importante fue integrar los procesos desde su inicio en la cadena de suministradores, pasando por la transportación de materias primas y materiales indirectos, el almacenamiento de éstos, los procesos productivos y sus almacenamientos internos, el almacenamiento del producto terminado y su transportación hasta llegar al cliente e inclusive los servicios adicionales. Esta cadena logística representa un tercer eslabón clave que permitió ver la organización de la empresa bajo una perspectiva más amplia que los enfoques tradicionales.

Figura 1.1. Enfoques del *management*



Porter (1980, 1985b y 1987c) clarificó las bases de la competitividad de las naciones, los sectores y las empresas.

Podemos resumir (véase gráfico 1), que en la década de 1980 se amplió el desarrollo administrativo mediante enfoques que desarrollaban funciones claves en la búsqueda de competitividad, tales como la calidad total, *marketing*, logística (Tucker, 1993; Funk, 1995) y los enfoques que habían llevado al salto productivo de Japón. En la década de 1990 se incrementaron los esfuerzos en el desarrollo del *soft* de la administración. La creatividad, la autoestima de los trabajadores, el liderazgo, el pensamiento estratégico y el desarrollo de los valores y una fuerte cultura empresarial, ocuparon los principales espacios.

Sin embargo, en muchos sectores y países subdesarrollados no se comprendía en toda su magnitud que el agotamiento de las tecnologías genéricas ampliamente utilizadas durante el desarrollo de

la Segunda Revolución Industrial imponía una nueva revolución científica y técnica, que a su vez cambiaría radicalmente las formas de administrar las empresas.

En la actualidad, en todo el continente americano y muchas partes de Europa y Asia se aplican diversos enfoques, todos ellos coinciden en la búsqueda de cuáles deberían ser los rasgos representativos de administrar en la Tercera Revolución Industrial.

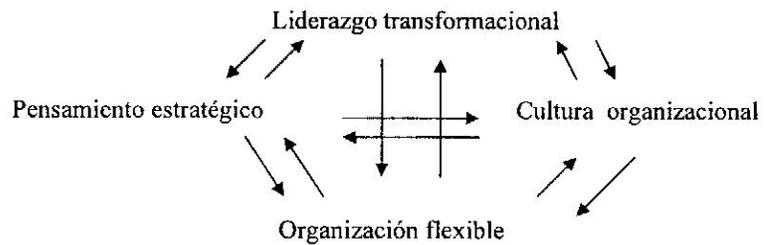
Los esfuerzos por integrar los conocimientos parciales que aportaron estos enfoques se manifiestan en diversas maneras y con distintos alcances. Unos se mantienen en las formas tradicionales de administración, otros avanzan hacia nuevas formas de administrar por objetivos; una gran mayoría intenta desarrollar algunos aspectos de la calidad total, son muy pocos lo que abordan cambios radicales con enfoques de transformación profunda de las formas de administrar, tales como la reingeniería (Hammer,

1993, 2001b), el desarrollo de equipos de alto rendimiento o la dirección por valores (Sison, 2002; Gibson, 1995; Senté, 2000). En Jalisco, la mayoría de los esfuerzos se centran en la calidad y dirección por objetivos.

Estos enfoques han tenido su mayor desarrollo en los Estados Unidos y son los más conocidos en América Latina; sin embargo, Alemania, Francia, Japón y China poseen sus propios desarrollos conceptuales de la administración, que si bien asimilan parte de estos enfoques, parten de fundamentos propios; por ejemplo, en el caso de Alemania están basados en su racionalidad administrativa, y en el de Francia se distinguen por su concepción estratégica de la administración.

Nos hemos limitado a señalar algunos de los muchos enfoques y métodos de administración que se han desarrollado en los últimos 20 años. A veces, en su aplicación y divulgación se han resaltado en for-

Gráfico 2. Pilares de la administración en México



Fuente: Elaboración propia.

ma excesiva sus posibilidades, pero el mayor pecado ha sido presentarlos como soluciones a todas las empresas, sin valorar sus condiciones específicas. A ello se debe que luego de divulgarse los casos de las empresas en que dichos enfoques permitieron obtener periodos de éxitos, comiencen a aparecer otras en que fracasaron. Los “modismos” de estos enfoques son efímeros, pero analizados detenidamente van trazando un nuevo marco conceptual de las formas de administrar en la “sociedad del saber”, que es como llamaremos a la sociedad del inicio del siglo XXI.

3. Significado e importancia de una nueva concepción de la administración

Estos procesos de transformación acelerada de la teoría y práctica de las ciencias y disciplinas empresariales, sufrieron un impulso de cambios mucho más acelerado al desaparecer el campo socialista y manifestarse en toda su magnitud el enfoque unipolar de carácter neoliberal, que aceleró los procesos de globalización y de introducción de los avances de la revolución científico-técnica que se venían manifestando y creando las condiciones para que la década que da inicio al nuevo siglo presente como nunca antes una feroz competencia en el mundo empresarial, con bloques más o menos estructurados y con un nuevo modo de enfrentar esta competitividad.

Las formas de administrar tradicional que caracterizaron a la Segunda Revolución Industrial —y que alcanzaron su máximo desarrollo en la integración de los conocimientos del enfoque neoclásico con el de los enfoques socio-técnico y

de la escuela empírica— van cediendo el paso a un enfoque integrador de procesos, que eleva lo estratégico sobre lo operacional en una aplicación dialéctica que integra ambos en un desarrollo en espiral. Este cambio da una nueva dimensión a las formas de administrar. Lo llamaremos “administración estratégica” para significar la integración de lo estratégico y lo operacional en un constante replanteamiento. Lo podremos concebir en categorías procesales que ayuden a su comprensión, pero dentro de un proceso en constante retroalimentación y no como funciones básicas o etapas del mismo.

La administración moderna, cuyo máximo esplendor ocurrió en la década de 1970, dio un significado preponderante a la organización como un mecanismo que mantenían el impulso y la coordinación de todas las otras funciones. La administración estratégica de la primera década del siglo XXI —llamado por muchos el siglo del capital humano (Stewart, 1997; Osborn, 1941; De Bono, 1992) o el de la sociedad del saber (Sebastián, 1999; Rivero, 2002; Dryden, 2002; Swieringa, 1992)— se enfrentará con una concepción diferente de las formas de administrar.

Los tres pilares de esta nueva

concepción en las condiciones de México serán, a nuestro juicio: el pensamiento estratégico, el liderazgo transformacional y una cultura organizacional coherente.

El pensamiento estratégico subordina la planeación estratégica como una herramienta útil para la esencia del cambio, que es la nueva forma de pensar.

El liderazgo transformacional determina la organización flexible que utilizaremos para dar contenido de proceso a la organización, subordinada a la dirección (conducción de los procesos) contingencial en los marcos culturales posibles de sustentarse y desarrollarse.

La cultura organizacional coherente será el desarrollo de un enfoque administrativo integrador que vele y propugne por la coherencia de todo el sistema, dándole a los grupos sus valores, principios y normas de comportamiento el papel principal en la reorganización del trabajo.

Esta concepción propone que el enfoque de administración adecuado para la primera década de este siglo sea un enfoque de administración estratégico coherente, por lo que será propio de cada organización e irrepetible, a la vez que es portador del desarrollo de las tendencias propias de la época.

Esto significa que los procesos serán ahora conducidos desde el liderazgo transformacional, para lo cual se desarrolla y utiliza el poder creativo del pensamiento estratégico, basado en fuertes valores culturales, además, las formas organizativas adquieren la simplificación estructural, funcional y de coordinación que se requiera para integrar coherentemente los anteriores tres componentes.

Se asume la función de control, así como la responsabilidad de integrar lo estratégico con lo contingencial para mantener la coherencia de estos aspectos con el medio que los rodea y el sistema existente.

La nueva forma de administrar no surge de la noche a la mañana, ni se manifiesta en toda su magnitud e integridad en unos pocos meses, de ahí que el directivo, consciente de esos cambios profundos, deba iniciar un proceso más o menos lento de acuerdo a las condiciones de su empresa y a sus posibilidades, las de su colectivo y las del entorno.

En ese proceso de inicio, el desarrollo del pensamiento estratégico y la materialización de un proceso de planeación estratégica crea las condiciones propicias para revelar las necesidades de un cambio que integre todos los elementos señalados; la consecuencia de la actuación con lo planeado y la necesidad de constante retroalimentación y ajustes de esos planes es el marco propicio para las transformaciones de liderazgo, organizativas y culturales que hemos expuesto.

La selección de estos tres elementos como claves no necesariamente tiene que ser igual en todos los países o, a veces, regiones. Las condiciones concretas de cada país pueden indicar que los cambios



sean realizados a partir de la priorización de otros elementos del sistema administrativo.

3.1 El significado de la planeación estratégica con relación al desarrollo de una cultura organizacional y de un liderazgo transformacional

La planeación estratégica como vía para impulsar los cambios en las formas de administrar, nos obliga a reflexionar en los siguientes aspectos:

- Las nuevas condiciones de competitividad nos obliga a entrar en un "juego" en que nuestros competidores y posibles sustitutos están planeando la manera de sacarnos, lo que nos obliga también a "jugar" o, si no, a enfrentarnos a la dura realidad que, con el transcurso de los días, ellos han encontrado la forma de hacernos a un lado y nosotros no estamos preparados para neutralizar las jugadas y/o desarro-

llar otras que nos permitan, al menos, mantenernos o inclusive colocarlos a ellos en desventaja.

- Las ventajas que se derivan de la planeación estratégica, al revelar y comprender la actual o futura obsolescencia de nuestras formas de administrar en correspondencias con la competencia en que estamos envueltos.
- Que la propia proyección del juego y sus diferentes escenarios de realización nos van indicando las prioridades del cambio y, a la vez, revelando las debilidades de nuestro equipo, incluyendo las de los que la dirigen, y las inmensas posibilidades que existen de superación interna de esas debilidades, como resultado precisamente del trabajo en equipo.

Podríamos hacer otras reflexiones, pero creemos que son suficientes para señalar que los procesos de planeación estratégica no son únicamente los que nos dan una

mayor posibilidad de competir mediante la planeación flexible.

Su principal aporte radica en señalar que la participación de todos en el proceso es una vía importantísima para comprender y conducir los cambios que se debe realizar en las formas de administración tradicional para avanzar a las nuevas formas de administrar, y, además, esta participación es la manera más eficaz de disminuir en forma efectiva la resistencia al cambio.

Veamos ahora la estrecha interdependencia entre el proceso de planeación estratégica, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional.

Si analizamos la experiencia de las diferentes empresas en la aplicación de los nuevos enfoques de administración, nos encontramos que muchas tienen éxito con un enfoque y otras no, esto ha llevado a las organizaciones al convencimiento de que el traje tiene que ser hecho a la medida.

Dicho de otra forma, el enfoque, los métodos y técnicas aplicados para el cambio de la empresa tienen que estar en correspondencia con las exigencias del medio que la rodea y las condiciones internas de las mismas, por tanto son diferentes e irrepetibles en otras empresas.

En los últimos años ha quedado evidenciado que sólo es posible realizar los cambios en correspondencia con la cultura organizacional y las posibilidades que tiene ésta de transformarse. Lo anterior ha llevado a algunos teóricos a defender la denominada dirección por valores, como el método que garantiza a largo plazo más posibilidades de éxito. Nosotros no compartimos esa posición tan radical y excluyente. Sin embargo, sí sostenemos que

la cultura organizacional es uno de los tres elementos claves y que sí es necesario que el sistema administrativo se sustente en ella y, a la vez, impulse el desarrollo de los nuevos valores y principios que respalden en forma coherente los propósitos estratégicos de la empresa.

3.2 La cultura organizacional en relación con la planeación estratégica y el liderazgo transformacional

La cultura organizacional es un término que integra como elemento clave de la organización las especificidades de la cultura nacional, regional y, dentro de éstas, la específica que se ha desarrollado en la empresa.

Significa esto que los procesos de formalización, que incluyen los procesos de departamentalización y sistematización, deben ser adecuados al desarrollo de la cultura y a la fortaleza que ésta tenga dentro de la organización. A su vez, la organización se adecua al desarrollo del liderazgo y a las actitudes que se producen entre los trabajadores como resultado del desarrollo de sus sentimientos de pertenencia. En este sentido, son claves los aportes de Shein (1992) a la interrelación entre cultura y liderazgo.

En seguida, resumimos algunos de los aspectos que, a nuestro juicio, es necesario considerar.

3.2.1 Cultura

Según Shein (1992):

Llamamos Cultura a un modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración

interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Los componentes básicos de esa cultura son:

- *Comportamientos* observados de forma regular en las relaciones entre individuos.
- *Las normas* que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- *Los valores dominantes aceptados.*
- *La filosofía* que orienta la política de la institución.
- *Las reglas* del juego para progresar en la institución.
- *El ambiente o clima* que se establece.

El componente que rige a los restantes son los valores dominantes aceptados, de ahí que muchos traten de desarrollar sistemas de dirección por valores; el desarrollo de esos valores se logra creando los ambientes o climas socio psicológico adecuados y los procesos de desarrollo de las normas de actuación que desarrollan los grupos y aceptan voluntariamente sus miembros. Para Shein (1992) es imposible que se considere la cultura como algo inamovible, pero a la vez señalaba lo difícil que es cambiarla, ya que se trata de un resultado del desarrollo de los grupos al enfrentarse a los problemas de adaptación externa e interna. Sólo se convertirá en rasgos culturales aquello que haya demostrado su eficacia.

3.2.1.1 Problemas de adaptación externa

Shein (1992) clasifica los problemas de adaptación externa en cinco as-

pectos esenciales de la planeación:

- *Misión y estrategia.* Alcanzar una comprensión común de la misión central, la meta primordial y las funciones manifiestas.
- *Metas.* Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.
- *Medios.* Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de premios.
- *Medición.* Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo.
- *Corrección.* Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que convenga aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas.

En ese sentido, Shein (1992) visionariamente estableció una base conceptual importantísima en los procesos de administración. Este concepto, derivado de lo anterior, consiste en que para el desarrollo de una cultura organizacional es imprescindible que los miembros de la organización cuenten con una precisión clara de los fundamentales componentes del proceso de planeación estratégica, que son: la misión, los objetivos (metas) y las estrategias.

3.2.1.2 Problemas de adaptación interna

Shein (1992) los clasificó en los siguientes seis aspectos:

- *Lenguaje común y categorías conceptuales.* Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible.
- *Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión.* Consenso

sobre quiénes están dentro y quiénes no.

- *Poder y jerarquía.* Reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder.
- *Intimidación, amistad y amor.* Reglas del juego sobre las relaciones entre los miembros.
- *Recompensas y castigos.* Qué es lo que se recompensa y qué es lo que se castiga
- *Ideología y religión.* Como obrar ante eventos inexplicables.

Al analizar estos problemas de adaptación interna, comprendemos que los mismos sólo pueden ser resueltos con un liderazgo consecuente.

3.2.1.3 Solución de los problemas externos y de integración interna

Si los problemas internos no encuentran solución, si la gente está preocupada por su posición e identidad, si se siente insegura, si no conoce las reglas del juego y, en consecuencia, no puede predecir o entender cuanto ocurra, no podrá concentrarse en los importantes temas de supervivencia a los que tal vez deba de hacer frente la empresa.

Un objetivo de los dirigentes es el de lograr ocuparse simultáneamente de su tarea primordial y de sus problemas de integración interna. Los problemas de integración interna y adaptación externa están entrelazados y son interdependientes. El entorno fija límites a las posibilidades de la empresa, pero dentro de esos límites no todas las soluciones serán igualmente viables.

Las soluciones factibles se ven, además, limitadas por las características de los miembros del grupo.

La cultura ha sido definida como

el resultado del aprendizaje del grupo. Cuando algunas personas tienen simultáneamente que afrontar una situación problemática y concebir juntas una solución, nos hallamos ante la situación básica para la formación de la cultura. El proceso supone una definición *compartida* del problema y el reconocimiento *compartido* de que algo que se ha inventado funciona y *sigue funcionando*. La capacidad inicial para compartir supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la *nueva* experiencia compartida constituye el comienzo de la formación de una cultura nueva, que se convertirá en características de ese específico grupo de personas. Esto nos deja claro que durante el proceso de cambio que se origina en el desarrollo de la planeación estratégica y los pasos posteriores de su implementación es que se van gestando los reales cambios en la cultura empresarial.

3.2.1.4 Comportamientos requeridos para desarrollar la cultura organizacional

Los subordinados reconocen la importancia de esto sólo si observan en el comportamiento de los dirigentes los rasgos consecuentes con lo declarado como cultura de la organización, a saber:

- Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes.
- Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales.
- La planeación intencionada, por parte de los líderes, de: las funciones, la capacitación y el adiestramiento.
- Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías

Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación.

Un proceso de cambio que se sustenta en un desarrollo cultural determinado en la necesidad de nuevos paradigmas, es por esencia un modelo de "renovación" que acepta los retos del siglo XXI y que aspira a ser de vanguardia. Es avanzar a una nueva forma de administrar. Tal es lo que proponemos para que nuestros dirigentes empresariales reflexionen y, en consecuencia, cambien.

Podemos, entonces, afirmar que los procesos de planeación estratégica son esenciales para desarrollar una cultura organizacional acorde con las nuevas exigencias.

3.3 El liderazgo transformacional en relación con la planeación estratégica y la cultura organizacional

Hoy en día, todo curso de formación empresarial o de desarrollo de capacidades gerenciales aborda con creciente amplitud el tema del liderazgo. Muchos piensan que el objetivo principal en el reclutamiento, selección y promoción de los jóvenes ejecutivos es priorizar las capacidades de liderazgo que puedan desarrollar los mismos, por lo que los procesos de formación deben contemplar espacios para el desarrollo de dichas capacidades.

Sin embargo, es sorprendente que en medio de una creciente unanimidad en cuanto a las necesidades de este tipo de capacidades en los dirigentes, por otra parte sean cada vez mayores las diferencias en conceptualizar esta categoría, así como las características fundamentales en su definición, evaluación e interpreta-

ción. Las diferencias en las formas de conceptualizar este fenómeno se deben a diferencias en los propósitos, las formas y métodos de abordar el mismo y el propósito del especialista.

Una aproximación a las diferentes formas de abordar esta categoría nos lleva a identificar, al menos, los siguientes grupos (Conger, 1999; Ruiz, 2004; Lussier, 1999).

3.3.1 Los enfoques predominantemente de carácter psicológico reconocen el liderazgo como un estado que se origina en el acatamiento de las orientaciones de un líder, cuya fuente principal es la autoridad "moral", lo que da al liderazgo un carácter de proceso social (enfoque del individuo).

3.3.2 Los enfoques gerenciales que analizan el fenómeno, casi siempre a posteriori, hacen énfasis en los resultados que se obtuvieron y al renombre o aura que éstos han dado al dirigente exitoso. Asocian siempre el liderazgo a un cargo elevado de ejecutivo en la organización (enfoque de éxito).

3.3.3 Los enfoques sociológicos que se centran más en el grupo, los valores compartidos y, como consecuencia, en las metas más elevadas del ser humano (enfoque de equipos).

3.3.4 Los enfoques que hacen depender el liderazgo de situaciones coyunturales, por lo que es variable en el tiempo (enfoque contingencial).

En rigor científico, como fenómeno psíquico-social las investigaciones realizadas, sobre todo en el campo universitario y centros de investigación, nos llevan a tratar de revelar las causas que dan origen al surgimiento y desarrollo de este fenómeno, por medio de diversas

teorías que si bien han aportado al conocimiento del mismo, ninguna ha logrado una aceptación generalizada y mucho menos comprobatoria de su fiabilidad. Como resultado de estos trabajos se van delineando una corriente de teorías sobre las fuentes de este fenómeno, que van desde las teorías sobre las características, sobre el comportamiento, sobre la contingencia; y en los últimos años, teorías que dan espacio cada vez mayor a los seguidores y su participación como elementos claves. Esto nos lleva a buscar líderes que sean fundamentalmente conductores de procesos e inspiradores y motivadores de la acción de los subordinados, por lo que las capacidades necesarias en los líderes se transforman, hacia una labor de *coaching*, o sea de entrenador y desarrollador de nuevos talentos y creatividad.

¿Qué ocurre con estos estudios, cuyos nuevos resultados cuestionan los avances obtenidos en investigaciones anteriores?

La respuesta es sencilla, aunque a veces no se quiera aceptar: los fenómenos socioeconómicos están condicionados al marco histórico cultural donde se desarrollan, a las situaciones coyunturales o situacionales en las cuales se manifiestan y, sobre todo, a que son irrepetibles por las diferencias de sus actores o variables constructivas en su interacción y situación. En otras palabras, los seres humanos somos únicos e irrepetibles; además, al tratarse de seres sociales en perenne desarrollo, esto da lugar a un "hombre corriente" que se transforma y cambia con el propio desarrollo de la humanidad.

Para expresarlo en forma más concisa: los fenómenos de lideraz-

go se transforman al ritmo del propio desarrollo económico-social y están, a su vez, altamente influenciados por la cultura del grupo en que se manifiestan, así como por la cultura del medio que los rodea; las circunstancias limitan o acrecientan las posibilidades de liderazgo de una persona.

Por ese motivo es cada vez más acuciante la necesidad de abordar el liderazgo en el contexto de un fenómeno de liderazgo organizacional. En ese sentido, para nosotros el liderazgo transformacional es aquel que es ejercido en función de cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores.

Ese tipo de liderazgo se da, según Lussier y Achua (1999), en las personas que poseen los siguientes atributos:

- Se conciben como agentes de cambio.
- Son visionarios y confían en su intuición.
- Corren riesgos, pero no de manera irresponsable.
- Son capaces de articular un conjunto de valores medulares que guían su comportamiento.
- Poseen capacidades cognoscitivas excepcionales y analizan las situaciones minuciosamente antes de actuar.
- Creen en la gente y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- Son flexibles y están abiertos a aprender de la experiencia.

Este tipo de liderazgo puede interpretarse como sinónimo de lo que algunos llaman liderazgo estratégico y que definen como: “un proceso que consiste en ofrecer la dirección e inspiración necesaria

para crear e instrumentar una visión, una misión y estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales”.

No quisiéramos que se interpretara este tipo de liderazgo como excluyente del liderazgo denominado de servicio, ya que este último forma parte de nuestra concepción del liderazgo transformacional en el sentido que debe trascender el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente (llamado por algunos el liderazgo de *coaching*). También incluye el denominado liderazgo de apoyo, que confiere autoridad a los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan el control sobre su trabajo.

CONCLUSIONES

En las dos últimas décadas del siglo XX se incrementaron las insuficiencias y limitaciones que presentaban los diferentes enfoques con los cuales se administraban las empresas. Principalmente en los Estados Unidos, se empezaron a experimentar acelerados procesos de cambios para no perder el liderazgo empresarial del mundo desarrollado.

Son insuficientes las valoraciones que hacen las empresas respecto al impacto que tiene sobre ellas el desarrollo de la Tercera Revolución Industrial y su nueva estructuración. También es insuficiente el conocimiento sobre los procesos de formación de mallas tecnológicas, la nueva lógica de conjunto y los cambios sociales.

El eslabón clave de estos cambios sociales es la transformación de los sistemas empresariales y de

las nuevas formas de administrar las empresas.

Por todo lo anteriormente expuesto, no nos debe extrañar la gran incertidumbre y el caos que observamos en los negocios, así como la feroz competencia entre rivales, el alto ritmo de empresas que desaparecen o son absorbidas y el gran número de nuevas que crecen vertiginosamente: se trata de manifestaciones normales de un momento de grandes cambios, viejos paradigmas mueren y los nuevos paradigmas resultan para algunos incomprensibles e irracionales, las nuevas formas de vivir no son comprendidas por todos.

La administración moderna, que alcanzó su máximo esplendor en la década de 1970, dio un *significado* preponderante a la organización, como mecanismo que mantenía el impulso y coordinación de todas las otras funciones. La administración estratégica de la primera década del siglo XXI —llamado por muchos el siglo del capital humano o el de la sociedad del saber— se enfrentará con una concepción diferente de las formas de administrar.

Los tres pilares de esta nueva concepción en las condiciones de México serán, a nuestro entender: el pensamiento estratégico, el liderazgo transformacional y una cultura organizacional coherente.

El pensamiento estratégico subordina la planeación estratégica como una herramienta útil para la esencia del cambio, que es la nueva forma de pensar. El liderazgo transformacional determina la organización flexible que utilizaremos para dar contenido de proceso a la organización, subordinada a la dirección (conducción de los procesos) contingencial en los marcos

culturales posibles por sustentarse y desarrollarse. La cultura organizacional coherente será el desarrollo de un enfoque administrativo integrador que vele y propugne por la coherencia de todo el sistema, dándole a los grupos, a sus valores, principios y normas de comportamiento, el papel principal en la reorganización del trabajo.

Esta concepción propone que el enfoque de administración de la primera década del siglo XXI sea un enfoque de administración estratégico coherente, por lo que será propio de cada organización e irrepetible, a la vez que portador del desarrollo de las tendencias propias de la época.

Esto significa que los procesos serán ahora conducidos desde el liderazgo transformacional, para lo cual se desarrolla y utiliza el poder creativo del pensamiento estratégico, basado en fuertes valores culturales, y las formas organizativas adquirirán la simplificación estructural, funcional y de coordinación que se requiera para integrar coherentemente los anteriores tres componentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Conger, J., G. Spreitzer y E. Lawto III (1999), *El manual del cambio para líderes. Una guía gerencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Argentina, Paidós.
- Crosby, P. (1988), *The Eternally Successful Organization*, EU, McGraw-Hill.
- (1984), *Quality without Tears*, EU, New American Library.
- DeBono, E. (1992), *Serious Creativity*, EU, Harper Business.
- Drucker, P. (1996a), *Administración y futuro. De los 90 en adelante*, Argentina, Sudamérica.
- Drucker, P. (1994), *La sociedad post capitalista*, Colombia, Norma.
- (1996b), *Su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*, Colombia, Norma.
- Dryden, G. y J. Vos, (2002), *La revolución del aprendizaje... Para cambiar la manera en que piensa el mundo*, México, Editorial Tomo.
- Funk, J. (1995), "Just in Time Manufacturing and Logistical Complexity. A Contingency Model", en *International Journal of Operation & Production Management*, vol. 15, núm. 5.
- Galbraith, J. (1967), *The New Industrial State*, EU, Houghton Mifflin.
- Gibson, R. (comp.) (1997), *Repensando el futuro*, Colombia, Norma.
- Hammer, M. (2001), *La agenda. Lo que toda empresa debe hacer para dominar la década*, España, Ediciones Deusto.
- y J. Champy (1993), *Reengineering the Corporation*, EU, Harper Business.
- Ishikawa, K. (1986), *¿Que es control total de la calidad?*, Colombia, Norma.
- Juran, J. M. (1989), *Juran on Leaderships for Quality: On Executive Handbook*, EU, The Fice Press.
- (1985), *A History of Managing for Quality in the United State*, EU, Quality Digest, diciembre.
- Kotler, P. y G. Armstrong (1996), *Principles of Marketing*, Pearson Educations, EU.
- Linder, J. (2004), *Outsourcing for Radical Change*, EU, Amazon.
- Lussier, N. y C. Achua (1999), *Liderazgo*, México, Thomson Learning.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in five. Designing Effective Organization*, EU, Prentice Hall.
- Osborn, A. F. (1941), *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, EU, Scribner.
- Peters, T., J. Thomas y Robert H. Jr. (1982), *In search of Excellence*, EU, Harper & Sons.
- (1987), *Thriving on Chaos*, EU, Alfred Aknoff.
- (1994), *Crazy Time for Crazy Organization*, EU, Vintage Press.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, EU, Free Press.
- (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, EU, Free Press.
- (1987), *Competition in Global Industries*, EU, Harvard Business School Press.
- Rivero, S. (2002), *La gestión del conocimiento*, España, Socintec.
- Ruiz, M. (2004), "Hacia un nuevo líder. El líder dinamizador", en *Thomson Business Journal*, México, mayo, núm. 2, pp. 18-24.
- Sison, A. y A. Wierdsma (2002), *Tras la euforia. Guía ética para los directivos en la nueva economía*, España, Pearson Education.
- Sebastián, M. (1999), *La sociedad de la información*, España, Centro de Estudios Ramón Arce.
- Senté, P. (2000), *La quinta disciplina. La danza del cambio*, Colombia, Norma.
- Shein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, EU, Jossey Bass.
- Stewart, T. (1997), *Intellectual Capital*, EU, Nicholas Brearley Publishing.
- Swieringa, J. y A. Wiersma (1992), *La organización que aprende*, EU, Addison Wesley Iberoamericana.
- Toffler, A. (1980), *A Tercera Onda*, Brasil, Record.
- Tucker, M. y D. Davis (1993), *Key Ingredients for Successful Implementation of Just in Time. A System for all Business Size*, EU, Business Horizons, mayo-junio.