

# Teorías Administrativas Recientes: de los Sistemas a la Calidad



Alberto Martínez De Velasco

Factum Mercadotécnico

**S**i existe algún concepto que realmente ha revolucionado la actividad empresarial en la última década, pero cada vez con más fuerza, es el relacionado con la calidad.

Lo que hasta hace pocos años era una ventaja diferencial de empresas o grupos, se está convirtiendo cada vez más en algo de lo cual las empresas no podrán prescindir en el futuro inmediato.

Entre otras cosas es por ello que, la AMAI y todas las empresas que la conformamos, hemos tomado la decisión de implantar en nuestros esquemas un control de calidad que brinde a nuestros clientes y prospectos la confianza de que se está tratando con empresas profesionales tanto en su organización como en sus resultados.

Con base en lo anterior, sentimos muy importante el recordar o reforzar algunas de las principales ideas y autores relacionados con teorías administrativas recientes (de los años 70's a la fecha) entre las que destacan particularmente las relacionadas con la calidad.

No obstante, se incluyen también algunas otras de particular relevancia que han revolucionado la forma de hacer las cosas dentro de las organizaciones.

## Permanencia de la Teoría de Sistemas de Contingencias

La teoría de sistemas y de contingencias es algo que todavía hoy en día está siendo estudiado y practicado en distintos ámbitos de nuestro país y del extranjero. Algunos de sus autores más mencionados y leídos como Fremont E. Cast y James E. Rosensweig critican del pensamiento tradicional el que veía a las empresas como sistemas “cerrados” (aquellos que no interactúan con... ni son influidos por su ambiente o contexto).

En contraste los sistemas “abiertos”, que reconocen en sí mismos la interacción con su ambiente (ideas que se planteaban desde la década de los 30's pero

que tardaron casi 30 años más en ser aceptadas), parten del punto de que las organizaciones no son autosuficientes, sino que necesitan del ambiente para conseguir, entre otras cosas, insumos y ventas.

¿Nos podemos imaginar ahora a una empresa que no estudiara ni hiciera caso del mercado real o potencial de su negocio, o de su competencia? ¿O la supervivencia de una empresa que ignorara regulaciones o influencias gubernamentales o, de manera cada vez más importante, las relaciones con el medio ambiente y con el contexto internacional o “global” en el que se desenvuelven?

Al mismo tiempo, los autores que siguen la corriente que nos ocupa, critican de las teorías clásicas el considerar que había cierto tipo de reglas “universales” o que deberían de ser contempladas por todo tipo de empresa, independientemente de su contexto o condición particular (contingencia).

La crítica a su concepto de autoridad (jerárquica clásica), por ejemplo, se contrapone con la autoridad basada en el conocimiento o especialización. El axioma de Fayol de que la división del trabajo incrementa la producción del empleado, no es Universalmente aplicada. *A veces* esto puede ser cierto. *A veces* los gerentes deben hacer planeación o controlar.

El punto clave detrás de esto es que las organizaciones son diversas (tamaño, objetivos, localización, mercados, tipo de gente, cultura, etcétera) por lo que sería muy difícil encontrar principios que funcionaran A TODAS las organizaciones o EN TODAS las situaciones.

Uno de los nuevos puntos de desarrollo de este tipo de teóricos está en identificar precisamente aquellas variables que pueden afectar para que algo funcione o no para una empresa, pero no la forma particular en que lo hacen o incluso, si llegan a tener un impacto o no. Dicho de otra forma, están identifican-



do DE QUÉ depende que estos principios funcionen o no para una empresa u organización<sup>1</sup>.

### La Escuela Neoclásica

Esta tendencia de la administración representa de hecho distintos movimientos heterogéneos y ,en ocasiones, hasta contrarios, pero que tienen en común el orientar la administración hacia la innovación constante, la competitividad y la necesidad de aclarar y difundir objetivos y estrategias perseguidas.

En otras palabras (y como lo veremos en la mayoría de las teorías o corrientes aquí revisadas) la comunicación organizacional juega un papel fundamental.

Entre los autores más importantes que podemos señalar se encuentran Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale y las características más importantes de este enfoque son las siguientes:

- Máxima importancia de objetivos buscados y resultados obtenidos.
- Redescubrimiento de algunas de las principales aportaciones de los autores, para adaptarlas a las situaciones y contexto actual.
- Elaboración de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.
- Integración de diversas aportaciones relevantes de las distintas tendencias administrativas.

Solamente Peter Drucker, el más conocido autor dentro de esta escuela, tiene más de 15 títulos publicados en el área de negocios o “management” de las empresas. El más reciente de ellos, que mencionamos como una referencia general, es el de “Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century” publicado por Harper Business, 1999.

### La Administración y el Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (D.O.) data de la década de los 70's y se define básicamente como el proceso del cambio planificado a través del trabajo en equipo o grupos de trabajo. La idea fundamental es no caer solamente en “reacciones” a las cambiantes demandas internas y externas, sino tratar de planificarlas adecuadamente. Ser “proactivo” a través del

desarrollo de distintos esfuerzos que lleven a la organización a cambiar, desarrollarse y mejorar, empleando conceptos de diversas ciencias del comportamiento.

El autor más importante de esta corriente es, sin lugar a dudas, Warren Bennis quien estipula cuatro condiciones que dan origen a esta forma de organización:

- Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional (de esta cultura jerárquica y excluyente, a la horizontal y participativa; de la sujeción e imposición de principios, al compartir y buscar en equipo).
- Aumento del tamaño de las organizaciones, lo que lleva a que sus actividades tradicionales no sean suficientes para mantener este crecimiento. (Desarrollo y búsqueda de nuevos mercados. Influencias nacionales pero crecientemente internacionales).
- Diversificación creciente y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige estrecha vinculación entre actividades y personal especializado y de diversas aptitudes (“jerarquías” basadas en el conocimiento y experiencia y no solamente o de forma exclusiva en la posición en un organigrama).
- Cambio del comportamiento administrativo y de su concepto del hombre (del mecanizado y simplificado al complejo que lleva a la necesidad de conocerlo más a fondo), del poder (basado ahora en la colaboración y la razón) y de valores organizacionales (peso a la participación y a la democratización).

Otras premisas o puntos de vista afines entre varios autores especialistas en D.O. toman también en cuenta ideas de la teoría de sistemas, contingencias y de la cultura organizacional:

- √ Constante y rápida mutación del ambiente.
- √ Necesidad de continua adaptación.
- √ Interacción entre organización y medio (sistema abierto).
- √ Interacción entre individuo y organización.

- √ Objetivos individuales y objetivos organizacionales claros y compartidos.
- √ Necesidad de participación y compromiso.

Dentro de este enfoque general, uno de los aspectos más relevante para el buen logro de este cambio planificado es, sin lugar a dudas, la comunicación que juega un papel central para la difusión y comprensión de culturas y valores, de roles y ejercicio del liderazgo.

Cuando más de dos grupos o departamentos se reúnen para la búsqueda de un objetivo común de manera más eficiente, se necesita obviamente de una comunicación clara y precisa a través de reuniones diseñadas específicamente para el entendimiento mutuo y el logro de ese objetivo en forma más eficiente <sup>2</sup>.

### En Búsqueda de la Excelencia

Hacia principios de los años 80's se publicó este libro que ha sido, sin lugar a dudas, uno de los de mayor venta y sobre todo de impacto en la teoría y práctica del manejo administrativo de alrededor del mundo. En él los autores partieron de una "investigación empírica" de algunas de las más exitosas empresas en diversos ramos dentro de los Estados Unidos como forma de tratar de contrarrestar el embate de empresas de otras partes del mundo, principalmente japonesas.

A pesar de que con el tiempo, cambios tecnológicos, de apertura de mercados y de nuevas técnicas o teorías administrativas que se fueron desarrollando (tales como círculos de calidad, perspectiva cultural, etcétera,) varias de esas empresas "excelentes" tuvieron algunos problemas incluso graves (lo que demuestra entre otras cosas que no hay "recetas" que "aseguren" el éxito para nadie debido entre otras cosas al contexto y a las contingencias), los principios establecidos en ese documento por Peters y Waterman sintetizan varios de los puntos o variables clave que muchas corrientes aquí revisadas incorporan en sus postulados y que podemos considerar como una frontera entre los neoclásicos y la perspectiva cultural que se expone inmediatamente después.

En forma muy sumariada, los principios teóricos manejados por estos autores se pueden resumir en ocho, que se exponen a continuación.

Este último punto de compartir valores y crear una "cultura organizacional" que les dé sustento y que oriente las acciones generales de la empresa y su personal, es elemento clave desarrollado desde diversas vertientes por el resto de las teorías o corrientes aquí expuestas <sup>3</sup>.

### La Perspectiva Cultural

Hacia finales de los 70's y principios de los 80's la competencia entre empresas rebasaba con mucha

### Los Ocho Principios Básicos de las Empresas "Excelentes"

#### UNO

Acción: hacer algo, en vez de perder el tiempo en busca de opiniones (ocuparse en lugar de preocuparse).

#### DOS

Mantenerse cerca del cliente...enterándose de cuáles son sus preferencias y atendíéndolas (principio fundamental que desde entonces a la fecha, es pilar de la mayoría de las corrientes de pensamiento administrativo y de comunicación organizacional).

#### TRES

Autonomía y espíritu emprendedor: desmenuzar la corporación en "compañías pequeñas" e incitándolas a pensar de manera independiente y competitiva.

#### CUATRO

Lograr la productividad a través del personal, creando conciencia en todos de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios (En otras palabras, incorporan la idea clave de participación del personal de manera mucho más intensa, que a la vez se logra solamente con procesos bien estructurados de comunicación, tanto descendente, como ascendente y horizontal).

#### CINCO

Firmes, con miras al valor: insistiendo en que los directores permanezcan en contacto directo con el negocio esencial de la compañía (que "palpen" directamente los problemas o beneficios que tienen los clientes; que los vivan desde los distintos frentes o puntos de contacto con la clientela).

**PROXIMAMENTE**

# IX Seminario de Actualización Profesional



La Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C., tiene el honor de invitarlo a participar en su **"IX Seminario de Actualización Profesional"**

El Seminario se llevará a cabo el **viernes 6 de septiembre del 2002**, de las 8:50 a las 18:00 horas, en el salón Chapultepec del Hotel Camino Real México.

La cuota de inscripción es de \$2,730 más IVA, vigente hasta el viernes 30 de agosto y de \$2,990.00 más IVA a partir del lunes 2 de septiembre. Cierre de inscripciones miércoles 4 de septiembre. (Incluye comida, diploma de participación y memorias del Seminario)

## Formato de Preinscripción

Nombre:	A. Paterno	A. Materno
Empresa:	Cargo:	
Calle y N°		
Col.	C.P.	Delegación
Ciudad	Estado	RFC para facturar
Teléfono:	Fax:	E-mail:

<b>PROGRAMA</b>	<b>8:00 a 8:50</b>	Registro		
	<b>8:50 a 9:00</b>	Bienvenida		
	<b>9:00 a 9:45</b>	El Nivel de Desarrollo de un Municipio: Punto de Partida para la Asignación de NSE.	<b>MANUEL BARBERENA y MARTHA LOBO</b>	<i>Pearson</i>
	<b>9:45 a 10:30</b>	El Fascinante Mundo de las Variables Categóricas en Estudios de Mercado: Un Enfoque para Análisis Multivariados.	<b>JAVIER ALAGÓN</b>	<i>Estadística Aplicada</i>
	<b>10:30 a 10:35</b>	Aplicación de Encuesta Sorpresa		
	<b>10:35 a 10:50</b>	Receso		
	<b>10:50 a 11:35</b>	Avances del Comité de NSE de la AMAI y Comparación contra los Sistemas de Clasificación de Hogares en Argentina y Brasil.	<b>ADRIÁN VILLEGAS</b>	<i>Comité NSE AMAI</i>
	<b>11:35 a 12:20</b>	Harry Potter y la Cámara Secreta del Modelo Estocástico	<b>LAURA RUVALCABA</b>	<i>Brain</i>
	<b>12:20 a 13:05</b>	Aprovecha al Máximo tus Marcas. Gestionando Marcas Exitosas en el siglo 21	<b>JORGE ALAGÓN</b>	<i>Millward Brown</i>
	<b>13:05 a 15:00</b>	Comida		
	<b>15:00 a 15:45</b>	The Power of Video	<b>ARTURO SÁNCHEZ y EDUARDO G. CORBERA</b>	<i>Ipsos-Novaction</i>
	<b>15:45 a 16:30</b>	Entendiendo a los Consumidores: CRM y Data Mining	<b>MARCELA MIRAMONTES</b>	<i>Gallup México</i>
	<b>16:30 a 16:45</b>	Receso		
	<b>16:45 a 17:30</b>	A Qué le Tira Cuando Sueña... el Mexicano	<b>GABRIELA DE LA RIVA</b>	<i>De la Riva Inv. Estratégica</i>
<b>17:30 a 18:00</b>	Resultados de la Encuesta Sorpresa			

Para realizar su pago favor de dirigirse a nuestras oficinas ubicadas en Homero 223, 2° piso, Col. Polanco de 9:00 a 18:00 Hrs. de lunes a viernes.

Los participantes foráneos, favor de efectuar su pago depositando el importe correspondiente a la cuenta 0447314477 de la sucursal 3540 de BBVA Bancomer a favor de AMAI, A.C. y enviar por fax al (0155) 5254-4210 la ficha de depósito antes del cierre de inscripciones. Para mayor información comunicarse a los teléfonos (0155) 5545-1465 5250-2107 ó 5250-8936 e-mail:amai@amai.org

### SEIS

Mantenerse en el negocio que la compañía domina mejor (concentrar esfuerzos, optimizar recursos y olvidar o minimizar el efecto que se dio hacia mediados de los 70's de querer abarcar muy distintos tipos de empresas dentro de un mismo corporativo que igual vendía alimentos preparados, que administraba hoteles o compañías siderúrgicas y que llevó a grandes consorcios a problemas muy serios que incluyeron su desaparición, al no saber en realidad qué hacían ni para quién).

### SIETE

Personal reducido a lo esencial: pocos niveles administrativos, poca gente en los niveles superiores, "jerarquías" más bien horizontales.

### OCHO

Actitud simultáneamente laxa y tensa: patrocinar un clima o cultura organizacional en el que haya dedicación a los valores principales de la compañía, combinada con cierta tolerancia para que todos los empleados acaten esos valores.

mayor frecuencia y relevancia el ámbito nacional para incorporarse a uno «global». En estas épocas, muchas compañías japonesas como Sony, Honda o Matsushita destacaron de una manera muy relevante por sus ventas, tecnología, nuevo enfoque, internacionalización y superaron en la mayoría de las ocasiones a sus competidores estadounidenses y europeos.

Esto fue motivo de que varios estudiosos y teóricos de la administración enfocaran sus baterías a tratar de identificar qué aspectos o variables podían identificarse como las de mayor "influencia" para el éxito de estas organizaciones y cayeron en la cuenta de que era todo un sistema "cultural" diferente.

Como posteriormente concluyeron, las organizaciones japonesas proporcionaban, entre otras cosas, empleo de por vida a sus empleados, enfatizaban rendimientos a largo plazo, se apoyaban en trabajo en equipo identificado como "círculos de calidad" (en donde todos los participantes de diversos departamentos trabajaban "conjuntamente" en el logro de un objetivo común), enfatizaban una responsabilidad colectiva pero, al mismo tiempo, daban una dirección clara a los empleados.

Estas características "culturales" (que de manera interesante fueron tomadas aunque sea parcialmente de autores americanos que visitaron Japón en época de la postguerra como se verá más adelante), se trataron de emular en diversas partes del mundo, generándose un interés inusitado en la creación de "culturas organizacionales" sólidas que enfatizaran la calidad, trabajo en equipo, flexibilidad y rápida respuesta al cambio.

A nivel empresa lo que esta teoría sustenta es que cada organización tiene su propia personalidad y que por lo mismo, hará esfuerzos para promover a gente que acepte, se identifique y apoye lo que esta organización valora <sup>4</sup>.

- Las organizaciones exitosas tienen "culturas" (formas de ver y hacer las cosas, de fijar prioridades y objetivos comunes) que se ajustan bien a su "ambiente" (contextos, sistemas abiertos, influencias externas).

- La gerencia superior deberá buscar activamente el aseguramiento de un ajuste apropiado de la cultura con el ambiente (una, sin la otra, no se pueden dar; no se optimizan esfuerzos y se aprovechan oportunidades).

- Los empleados exitosos serán aquellos cuyas actitudes y estilos se "ajusten" a sus culturas (pero desde un punto de vista participativo y proactivo).

- Las culturas fuertes actúan como mecanismos informales para moldear los comportamientos de los empleados (y como se verá inmediatamente, lo llegan a hacer no solamente desde el punto de vista organizacional, sino en ocasiones, hasta el estrictamente personal).

Derivados de esta misma corriente podemos ubicar a ejercicios administrativos muy actuales, que consideran varios de los elementos culturales, pero que se centran o enfatizan algunos de ellos, como la ADMINISTRACIÓN POR VALORES de Blanchard y O'Connor <sup>5</sup>.

Las principales "diferencias" entre esta nueva perspectiva y su origen cultural, estriban en la necesidad de "alineación" de los valores y actividades personales a los de la organización, no sólo para efectos del propio trabajo sino incluso para efectos de la vida personal y familiar de cada quién, como única forma

de conjugar las actividades de una persona en todos los ámbitos y, en este sentido, sacar el mayor provecho de las mismas; de crear sinergia. Bajo esta perspectiva, también es muy importante el enfatizar el papel medular que juega la comunicación “organizacional” pero que rebasa y va más allá de este ámbito.

Bajo esta óptica lo que se quiere llegar a hacer a escala general, como otra forma de distinguirse de “los clásicos”, es el desarrollar un listado de las empresas más importantes, similares a las 500 de Forbes, pero que consideren a las empresas más exitosas en cuanto a su calidad y relación con su clientela y no necesariamente las más grandes o las de mayores ventas. A este listado basado en los valores compartidos y en la comunicación, los autores la llaman la de “las 500 afortunadas”.

De manera resumida, esta teoría particular establece las siguientes fases y puntos:

- Fase 1: Hacer claridad / Clarificar.
- Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante (qué valores voy a perseguir), lo que se obtiene con base a ejercicios internos en los que participan los empleados.
- En una compañía que realmente se administra por sus valores, no hay más que un “jefe”, los valores de la compañía, que son “acordados” por todos y no decididos por los niveles superiores.
- Administración por valores no es simplemente un programa más, sino una manera de vivir.
- Fase 2: Comunicar eficientemente
- Hay que difundir de manera eficiente y estar haciendo presentes estos valores de la compañía a través de diversos medios de comunicación, para que el éxito provenga de poner en práctica estos valores todos los días.
- Estas comunicaciones de resultados exitosos o de “historias de éxito” que ejemplifiquen que se están logrando resultados, ocurrirán naturalmente cuando hay seguridad en el ambiente de trabajo.
- Un cambio real no ocurre hasta que se verifique en el interior de las personas / todos estén de acuerdo en lo personal de que se está dando.

- El secreto es hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos.
- Fase 3: Alinear las prácticas
- Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos, prácticas y actitudes, por lo que es un esfuerzo de varios años.
- Las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores, sino que son las personas las que lo logran, por lo que hay que “alinear” estos valores para que sean compartidos.
- Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización.

## **Otras Tendencias de la Administración Contemporánea**

### **A) La Administración de Calidad.**

Sin duda alguna, el concepto de calidad y la filosofía que hay detrás de él son las principales corrientes de la administración actual.

Cuando Williams Edwards Deming lanzó muchos de sus postulados en su natal Estados Unidos, sus ideas fueron consideradas con indiferencia. No fue sino hasta cuando visitó Japón durante los años 50's a dictar una serie de conferencias sobre calidad, que sus ideas crearon tal interés que se constituyeron en un movimiento de compromiso para adoptar y desarrollar este enfoque que causó una verdadera revolución en aquel país.

Además, como quedará claro, este enfoque administrativo incorpora de hecho muchas de las ideas que hemos venido tratando, sobre todo con relación a las contingencias y a los valores o cultura.

El punto de partida es que la calidad está centrada en el incremento de “resultados excelentes y confiables” en función de los clientes que reciben los productos o servicios. Es entonces un enfoque diferente en el sentido de que busca la satisfacción total y completa de los clientes de una empresa, para lo cuál tendrá que conocer detalladamente sus necesidades y desarrollar productos y servicios con normas específicas muy altas y que se logren en una forma consistente o continua.



Además, deberá estar al tanto de los cambios en necesidades y contextos de todo tipo de manera que se tenga una adaptación al cambio pero también se ejerza en forma proactiva. Es decir, se marque el camino del cambio. La búsqueda de la calidad no es sólo función de un departamento o nivel jerárquico, de una función o actividad, sino que engloba totalmente a la organización.

¿Cuáles son los fundamentos de la calidad?

• Compromiso total de la dirección general.
• Implicaciones y compromisos a todos los niveles y estructuras de la organización.
• Espíritu de reto, motivación al logro y reconocimiento.
• Lograr competitividad o niveles de normas internacionales.
• Retribución con base en los resultados obtenidos, no en el esfuerzo.
• Autocrítica y mejora continua.
• Definición clara de clientes internos y externos.
• Ambiente de confianza y espíritu de colaboración.
• Espíritu de prevención, no de corrección.
• Autocontrol.
• Búsqueda de la excelencia a través de programas “a la medida”.
• Espíritu de servicio.

Este enfoque organizacional, es un proceso continuo de compromiso, capacitación, motivación, participación que de hecho crea una nueva cultura en la empresa. Una cultura donde el énfasis pasa del “costo” que pudiera tener el logro de la calidad, al “costo mayor” que significa no tenerla y para ello se tienen que realizar acciones tanto en sentido preventivo (diseño, investigación, inspecciones, auditorías) como en el correctivo (procesos deficientes, repeticiones, desperdicios, devoluciones, reclamos, etcétera).

Algunos autores adicionales importantes dentro de esta corriente y sus principales aportaciones son **Philip B. Crosby**, creador de los conceptos de “cero defectos” y “aprovechar el día”, quien además en-

fatiza en su postura teórica, algunos de los siguientes postulados: los costos de cumplir y no cumplir con la calidad, la importancia de la involucración de la dirección y de que la calidad es una responsabilidad de “todos” (no de un departamento de calidad) y que requiere de ser diseñada de acuerdo a la cultura y estilo de organización (no de recetas).

**Joseph M. Juran**, rumano de nacimiento y emigrado a Estados Unidos a principios del siglo pasado, considera al elemento humano como factor clave para administrar la calidad partiendo también de la necesidad de capacitar e involucrar a los altos directivos, además de que habla de los “círculos” de calidad y de su “triología” para poder implantar este tipo de administración: 1. Planear la calidad, 2. Controlarla y 3. Mejorarla <sup>6</sup>.

**Kaoru Ishikawa**, japonés nacido en 1915, es otro de los pioneros y autores más importantes en esta corriente y de los que ha tenido mayor influencia teórica y práctica en muchas empresas para el logro de productos de calidad, además de que incorpora muchos métodos estadísticos para su planeación y control. Según este autor, no basta con cumplir una serie de especificaciones de producto sino que se parte nuevamente de una orientación total hacia el cliente y debe de cubrir a toda la empresa, educando a todos hacia ese fin y llevándolo a la práctica <sup>7</sup>.

## B) La Administración Participativa

Muy ligada con la idea de calidad y la perspectiva cultural, como su nombre lo indica, esta tendencia administrativa está marcada claramente a la participación e involucramiento de las personas de distintos departamentos y niveles: con el trabajo, objetivos y estrategias comunes. Ya no más una administración marcada por jerarquías inamovibles o por comunicación solamente en sentido vertical hacia abajo.

Si bien se debe partir de una participación en informar y difundir precisamente los objetivos, misión y visión de la empresa (elementos culturales básicos), la idea es que éstas sean no sólo sean conocidas, sino aprobadas por todos para que realmente sean adaptadas y no se queden en el papel.

Toda persona de todos niveles, tiene la capacidad y el derecho suficientes como para hacer llegar sus sugerencias y comentarios a los niveles superiores y a sus iguales (comunicación ascendente y hori-

zontal) que finalmente los lleven a ser “co-responsables” de las decisiones que se tomen en esa búsqueda compartida.

Algunas de las razones por las que este tipo de tendencia está cobrando mayor relevancia en todo el mundo son:

- Mejora la calidad de las decisiones.
- Estimula la productividad.
- Incrementa la moral y la satisfacción con el trabajo.
- Capacita a la organización para responder más eficazmente a las demandas del medio.

### Conclusión y Expectativas

Creo que la conclusión general o la síntesis de lo que hemos expuesto es clara:

Como en todo tipo de conocimiento, muy atrás quedó el tiempo en que se pensaba que determinadas variables influían de manera similar o incluso igual a distintas organizaciones, independientemente de su giro, mercado, contexto, tamaño, etcétera. No obstante, también es cierto de que se han podido identificar toda una serie de factores a los que la mayoría de las organizaciones deben poner especial atención o cuidado independientemente de sus particularidades, para tratar de minimizar el riesgo o aumentar la posibilidad de éxito en su quehacer.

Lo importante es que muchos de estos factores o variables están influyendo cada vez más, no solamente en las organizaciones o empresas formales, sino en grupos informales y en buena parte de las sociedades en general. Aspectos como la mayor participación de los individuos, como la necesidad cada vez más imperante de conocer a detalle a nuestros “mercados” y con base en ello tomar decisiones como el establecer criterios particulares bajo los cuales un grupo responde (misión, visión, valores, etcétera) que le permitan tener claro el camino y poder optimizar sus recursos, son “verdades” generalizadas y que cobran cada día más adeptos, no sólo por su atractivo teórico, sino porque en la práctica se han podido verificar sus resultados.

Particularmente relevante es el corroborar el papel medular que en todos estos cambios ha tenido y sigue teniendo la comunicación formal e informal: den-

tro de la empresa en todas direcciones, entre ella y su clientela, entre ella y su entorno. Los mercados demandan cada día más una atención personalizada, que dé seguimiento continuo a sus necesidades y que incluso prevea hacia donde se dirigen, como forma básica de mantener y nutrir una relación que, de otra forma, si no se atiende a este nivel, muy probablemente se pierda y no se recupere.

Sin duda este es el reto que se visualiza como más importante para el futuro inmediato de las organizaciones. La búsqueda de segmentos o incluso nichos de mercado que se puedan atender en forma más directa y eficiente; más particular y llegando definitivamente a la relación “personal” o individual. Para ello se podrán desarrollar apoyos tecnológicos y sistemas de lo más sofisticado y variado. Sin embargo, en última instancia, todo esto deberá de ser soporte o herramienta de apoyo a la comunicación personal y directa, que es columna vertebral sobre la cual construir una relación exitosa.

### Referencias

<sup>1</sup> Keast, Fremont E. Y Rosenzweig, James E. “Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias”. McGraw Hill, 1988.

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto “Administración de recursos humanos” McGraw-Hill, México, 1982 y Motta, Fernando “Teoría general da administração. Uma Introdução”. Livaria, Pionera Editora, Brasil, 1975, citados en Garza Treviño, Juan Gerardo “Administración Contemporánea” McGraw-Hill México, 2000.

Wendell, L. French and Cecil H. Bell Jr., “Organizational Development”, 2d ed., Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, N.J., 1978).

<sup>3</sup> Peters, Thomas J. Y Waterman, Robert H. “En busca de la Excelencia”. Lasser Press Mexicana, S.A., México D.F. 1984.

<sup>4</sup> (J.J. O’Toole, “Corporate and Managerial Cultures” en C.L.Cooper “Behavioral Problems in Organizations” N.J. Prentice Hall, 1979).

T.E. Deal y A. A. Kennedy “Corporate Cultures” Reading, Mass. Addison-Wesley, 1982).

<sup>5</sup> Blancard, Ken y O’Connor, Michael “Administración por valores”. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1997.

<sup>6</sup> Crosby, Philip B, Juran, Joseph M y Deming, Edwards W. Pueden ser consultados en varias obras como “Administración Contemporánea” de Juan Gerardo Garza Treviño, McGraw-Hill, México 2000, Robbins, Stephen P. “La administración en el mundo de hoy” Prentice-Hall, México, 1998, o Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael “Dirección por Servicio”, McGraw-Hill, México 1999.

<sup>7</sup> Ishikawa, Kaoru “¿Qué es el control de calidad?”, Editorial Norma, Colombia, 1986.