

CTSCAFE PARA CIUDADANOS.....

<http://www.ctscafe.pe>

ISSN 2521-8093



Ensayo sobre teorías de la administración empresarial



Sr. Raúl Marcelo Armas Benavides¹
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Correo Electrónico: raularmasbx@gmail.com



Sr. Ronnie Osmar Oliva Moya²
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Correo Electrónico: Ronnie.oliva@industrial.unmsm.pe



Sr. Manuel Rodrigo Taco Antón³
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Correo Electrónico: rod.rigox@hotmail.com



Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Docente investigador

“Nous avons vu encore que la capacité la plus nécessaire aux agents supérieurs des grandes entreprises est la capacité administrative. Nous sommes donc certains qu’une éducation exclusivement technique ne répond pas aux besoins généraux des entreprises, même des entreprises industrielles.”
Henri Fayol

“Y aunque no es posible seguir exactamente el mismo camino ni alcanzar la perfección del modelo, todo hombre prudente debe entrar en el camino seguido por los grandes e imitar a los que han sido excelsos, para que, si no los iguala en virtud, por lo menos se les acerque.”
Nicolás de Maquiavelo

^{1 2 3} Estudiantes del VI ciclo de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial de la UNMSM.

Resumen: Las organizaciones capaces de aprender concentran sus esfuerzos en desarrollar habilidades para pensar, crear e imaginar. Dentro de este marco, es necesario comprender que las empresas tienen un gran reto por delante, que es el de adaptarse y aprender de otras organizaciones. Para ello la innovación, el liderazgo, la calidad y la reingeniería de procesos son los impulsores de un gran cambio. El presente artículo da un bosquejo y un resumen de diversas teorías y comenta algunas inquietudes sobre el caso de la realidad peruana para un posterior acercamiento más preciso en las empresas peruanas.

Palabras claves: Gestión/ Organizaciones inteligentes/ Aprendizaje organizacional/ Realidad peruana.

Abstract: Organizations capable of learning concentrate their efforts on developing skills to think, create and imagine. Within this framework, it is necessary to understand that companies have a great challenge ahead, which is to adapt and learn from other organizations. For this, innovation, leadership, quality and process reengineering are the drivers of a great change. This article gives a sketch and a summary of various theories and comments some concerns about the case of Peruvian reality for a more precise approach in Peruvian companies.

Keywords: Management / Smart organizations / Organizational learning / Peruvian reality.

Résumé : Les organisations capables d'apprendre concentrent leurs efforts sur le développement de compétences pour penser, créer et imaginer. Dans ce cadre, il est nécessaire de comprendre que les entreprises ont un grand défi à relever, à savoir s'adapter et apprendre des autres organisations. Pour cela, l'innovation, le leadership, la qualité et la réingénierie des processus sont les moteurs d'un grand changement. Cet article donne un croquis et un résumé de diverses théories et commente quelques préoccupations concernant le cas de la réalité péruvienne pour une approche plus précise dans les entreprises péruviennes.

Mots-clés: Management / Smart organisations / Apprentissage organisationnel / Réalité péruvienne.

1. Introducción

El presente artículo es un estudio de revisión en donde se ha acopiado distintas fuentes bibliográficas con la finalidad de tener un concepto claro del mensaje de diversas teorías administrativas que un ingeniero industrial o administrador debe poseer en el arte de la gestión. En otras palabras, se trata de un estudio exploratorio que busca facilitar, en cierto grado, el desarrollo de un lector interesado en los temas.

El ingeniero industrial se forma para ser gestor. Sin embargo, dependerá de la visión que cada universidad sobre la ingeniería industrial. Es por ello, que el presente estudio se basa—de acuerdo a nuestra experiencia— en la visión de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú (en adelante FII). Su visión institucional es: “Ser la mejor facultad de Ingeniería Industrial del sistema universitario peruano reconocida internacionalmente por formar profesionales líderes, con altas competencias en gestión de empresas e instituciones, aplicación de tecnología en el desarrollo sostenido del país y del medio ambiente, con una formación humanista integral”. Asimismo, tiene como misión: “Somos una facultad de la UNMSM, con alto nivel académico en la formación de profesionales en el ámbito de la Ingeniería Industrial, flexibles, innovadores y capaces de responder a las necesidades de la sociedad peruana, con sólidos valores éticos y morales; comprometidos con el desarrollo sostenible del país y la preservación del medio ambiente”.

Es necesario sensibilizar a todos los miembros de la facultad para poder alcanzar dicha visión y misión. Es menester buscar un paradigma y, además, la asimilación de buenas prácticas de distintos campos teóricos de la administración.

184

2. Historia de la Administración

En este primer artículo, se comenzará a estudiar al management a partir de la conocida era de la administración científica, que se da a partir de los finales de 1800s hasta los inicios de 1920s. Se mencionará algunos aportes que tuvieron algunos pensadores como Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Henry L. Gantt, Harrington Emerson, etc. Así, como más tarde Peter Drucker, Henry Mintzberg, Michael Porter y Peter Senge. Nosotros consideramos que la administración se entiende desde allí y discrepamos con otros libros – bastante vendidos y circulados –que señalan que otros personajes históricos también dieron aportes a la administración (¡como Jesucristo con las relaciones humanas!).

Naturalmente se le atribuye a Henri Fayol, con su libro *Administration industrielle et générale* como el primero en escribir una teoría administrativa. De allí el conocido proceso como Planeación-Organización-Ejecución-Control.

3. Las organizaciones empresariales

Las organizaciones además se encuentran en el proceso de la globalización que es el más grande de todos los procesos actuales, cuya aparición ha tenido fuerte impacto en el aspecto político, económico y social de todos los continentes y países del mundo. Muchas ramas de estudio de la administración empresarial (marketing, producción, I&D, logística, recursos humanos, finanzas y contabilidad) se estudian ahora en términos internacionales, impulsados por desarrollo de las telecomunicaciones y la informática.

En *La sociedad post capitalista* de Peter Drucker es interesante darse cuenta de que el concepto “organización” no ha sido siempre entendido a lo largo del tiempo⁴. En la actualidad vivimos en un mundo de organizaciones. Estas tienen un propósito en el mundo, sea global o regional, y han ido evolucionando en la medida de que se han presentado problemas. En la década de los 90s, Peter Senge dejó en su libro *La quinta disciplina* una propuesta para la transformación de organizaciones tradicionales hacia las organizaciones inteligentes. Estas son las que deben ser ejemplos de organizaciones que modifiquen sus ideas de liderazgo, visiones, trabajo en equipo, responsabilidad social, producción y gestión. Un cambio paradigmático. En filosofía de la ciencia, este es un elocuente ejemplo de la tesis que enarbola Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*.

¿Cuáles son las experiencias de las organizaciones? ¿Por qué se dice que está cambiando mucho? Existen muchos libros que se deben leer, con meticulosidad y para enriquecerse culturalmente, para aprender de experiencias de ejecutivos peritos y veteranos de las famosas organizaciones a nivel mundial. Se encontrará libros en demasía, lo que generará una confusión de cómo empezar. ¿Qué hacer? Para empezar, hay que identificar a los “gurús” del management a nivel mundial (Peter Drucker, Michael Porter, Peter Senge, Charles Handy, etc), a las grandes organizaciones – y maduras – como IBM, Phillips, General Electric, General Motors, Microsoft, entre otras. De estas empresas ya han dado manifiesto muchos de sus ejecutivos –y ex ejecutivos– acerca de la gestión central e ilustran con anécdotas de las vicisitudes empresariales. También es bueno revisar información de los centros de investigación y los famosos *think-tanks*, los libros y publicaciones de *Harvard Business Review*, *Business Week*, *Forbes*, *Financial Times*, entre otras.

En el Perú, las organizaciones “se tratan de bloques bastante consolidados. Por ejemplo, las empresas que aparecen en este segmento intercambian posiciones, caen y suben, pero no se han producido cambios radicales de forma repentina o que empresas de pronto desaparezcan por determinadas situaciones”, dijo José Carlos Lumbreras investigador principal de *Peru Top Publications*, editorial a cargo del ranking Peru Top 10.000.

Hace casi 30 años la lista estaba conformada por empresas estatales como Petroperú, que hasta el día de hoy aparece en los primeros lugares, lo mismo sucede con las empresas dedicadas a la minería y las de electricidad. Por lo general se cree que el poco crecimiento de las industrias se debe al limitado tamaño del mercado en el Perú, que es aproximadamente de 31 millones de personas. Sin embargo, Chile, que tiene 17 millones de personas, posee empresas mucho más grandes que las peruanas. Eso indica que su exportación es mayor que la nuestra debido a sus industrias más refinadas y de mayor valor agregado. De modo que se tiene que se tiene que trabajar en formas que añadan valor agregado a nuestras industrias.

Por el lado de la industria minera, por ejemplo, se aprovecha la tecnología en la extracción de recursos, pero sin fomentar el valor agregado en la actividad. Ahora bien, hablando del área de las finanzas, los bancos en Perú son pequeños al contrastarlos con los demás de la región debido a la poca bancarización.

Un factor adicional sería la baja innovación (lo que al parecer cambiará y de la cual más adelante en este artículo se detallará), causado a su vez por otros factores, como el no promover un ecosistema tecnológico o un comprador que exija poco. Con respecto a la era digital, según Lumbreras cree que no habrá muchos cambios en las industrias que

⁴ Drucker. (1994). *La sociedad post capitalista*. Edit. Norma, Colombia.

ocupan los primeros lugares en el ranking. “El dinamismo estará más en la mediana empresa, donde muchas crecerán aceleradamente producto de la transformación tecnológica. Pero, respecto de las empresas más tradicionales, seguirán en sus mismas posiciones, o similares”, dijo el especialista.

4. La relación de los negocios y las guerras:

Nicolás de Maquiavelo escribió “*El Príncipe*”⁵ donde mencionó principios a considerar en el gobierno (o principados). Un buen príncipe debe caracterizarse por poseer el arte de gobernar, el arte de dirigir, de gestionar, de ser ejecutivo. Estas características no deben ser ajenas a la del empresario, si es que este quiere triunfar, de manera que tiene que analizar y prestar atención en la forma de actuar y gestionar. ¿Quién no ha escuchado el símil que se hace sobre la guerra y los negocios? ¿Qué tanta cercanía existe entre ambos rubros? En el caso de la Facultad de Ingeniería Industrial, se sabe que un conocido profesor de la FII enseña estrategias napoleónicas durante la guerra en el curso de Administración Estratégica.⁶ Cabe mencionar además el aporte de Sun Tzu con *El Arte de la Guerra*.

5. Estrategias competitivas y ventajas competitivas:

Michael Porter en su libro *Estrategias Competitivas* realiza un análisis meticuloso de la dinámica en la industria, de los factores dentro de los sectores industriales y de las estrategias a tomar para obtener una ventana competitiva en el mercado. Las empresas dentro de sus unidades de negocio, buscan estrategias que hagan obtener una ventaja competitiva dentro del mercado a la empresa.

Michael Porter hace una distinción entre tres tipos de estrategias genéricas que la empresa puede tomar: estrategia en costo, estrategia en diferenciación de producto o estrategia de segmentación. La idea crucial es identificar qué estrategia brinda un horizonte favorable en términos comerciales. Asimismo, el gobernador debe orientar su principado hacia una expansión, hacia un proteccionismo o un crecimiento equilibrado. No se trata de crecer de manera forzada, sino de crecer en base a una racionalidad que comprenda el beneficio que trae una ampliación, sea del mercado o de gobierno.

La estrategia en costos es genuina de las economías de escalas, de aquellas empresas que buscan producir excelsas cantidades de sus productos, con la finalidad de derramar costos sobre cada bien producido. Naturalmente, éstas empresas no se enfocan mucho en I&D debido a que tener un plan de I&D implica tener un departamento exclusivo para este tema, que a la vez implica un mayor costo a la empresa.

6. Ventaja corporativa:

Desde un enfoque general de la empresa, esta se puede dedicar a muchos negocios o a distintas unidades de negocio. De modo que es menester analizar a qué negocios se dedica la empresa, priorizar actividades, preparar el personal adecuado para cada unidad de negocios. Análogamente para obtener una ventaja competitiva dentro de una unidad de negocio, en este caso denominaremos “ventaja corporativa” de la empresa. Esta

⁵ Maquiavelo, N. (1998 edición): *El Príncipe*. Editorial Espasa Calpe, Madrid, España. (Obra original publicada en 1532).

⁶ Nos referimos al parlamentario peruano Juan Sheput, que es docente en dicha facultad y que por comentarios de sus alumnos se llegó a obtener dicha información.

definición no es original, ya Michael Porter en su ensayo “*De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa*” menciona que el camino andado por la estrategia corporativa ha sido verdaderamente lúgubre en su experiencia investigando sobre prestigiosas compañías estadounidenses.

De modo que, la pregunta a formular es: ¿Cómo se podría mejorar la corporación en su conjunto? Un interesante esquema son las 5 disciplinas que propone Peter Senge:

- Pensamiento sistémico (piedra angular): Es la visión holística que entiende a la empresa como un todo.
- Visión compartida: Todo el personal de la empresa debe tener objetivos, metas y visiones compartidas, de manera que todos estén motivados.
- Modelos mentales: Es necesario analizar como concibe la empresa al entorno, cuáles son sus prejuicios, críticas de tal manera que a partir de allí puede configurar la forma de ver el entorno y de esa manera tomar buenas decisiones.
- Trabajo en equipo: No solo importa la suma de individualidades, sino también un trabajo flexible en equipo.
- Dominio Personal: Disciplina individual que consiste en querer superarse.⁷

7. Conceptos básicos del management en la actualidad:

7.1. Calidad total:

El control de calidad es una forma de gestión en la cual se tiene como objetivo cumplir con la satisfacción del cliente de un producto o servicio. La filosofía de calidad total tiene una reseña histórica interesante. Según Ishikawa, el control de la calidad se impulsa después de las guerras mundiales.

Hablar sobre historia la calidad total es, asimismo, estudiar a Edward Deming, Joseph Juran, Armand V. Feignbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby. En el presente artículo se algunos comentarios sobre estos conocidos gurús de la calidad.

La calidad total, muy sonada desde fines del siglo XX e inicios del siglo XXI, es una síntesis de todas las tendencias de la administración en el mundo. El nacimiento de la administración científica, con el taylorismo, sentó las bases para un desarrollo industrial y empresarial asombroso. Posteriormente, afloraron ideas humanistas que tomaron en cuenta al factor humano, sus necesidades y su comportamiento. Se puede concebir a la calidad total como una filosofía que refleja parcialmente un retorno a la administración científica, en el sentido que busca un control y evaluación científica, pero que también entiende y considera a la organización como un conjunto de personas cuyos intereses y necesidades se reflejan en las actividades. Sobre este punto, además, para Maldonado (2013): “La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son

⁷ Puede que haya múltiples estrategias alternativas y es deber considerarlas todas para una correcta toma de decisiones.

comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).”

La calidad total estará inmersa en distintas actividades y departamentos de la empresa. Lo que se busca es tener una “estrategia de calidad” que determine el nivel de calidad que quiere una empresa. Alguien ya ha dicho - y que en realidad es una verdad de Perogrullo- “la estrategia es fácil, mientras que lo táctico es lo difícil”. El control de calidad demandará herramientas que sean efectivas, de lo contrario no se estaría alcanzando una calidad total. Existen metodologías y herramientas que permiten realizar un control de calidad. El control estadístico de procesos (con usos de histogramas, diagramas de Pareto, diagramas de Ishikawa o espina de pescado, etc.), la utilización de las nuevas tecnologías de TI en unidades de negocio (como CRM de *Customer Relationship Management* en el marketing, o ERP *Enterprise Resource Planning* en administración de recursos de las empresas). Se dice muchas veces -coloquialmente- que el “caballo de batalla” de los ingenieros industriales en el Perú es el Control de la calidad.

El Dr. Armand Feigenbaum es considerado el fundador del movimiento de la calidad total. Su obra capital “*Control de Calidad Total*” ha influido mucho en las prácticas industriales.

Mientras que Edwards Deming sea más recordado por sus catorce puntos, que según Montgomery (2008) se pueden resumir como la siguiente lista:

- Crear la constancia en los propósitos enfocados en el mejoramiento de productos y servicios. Intentar constantemente mejorar el diseño y el desempeño del producto.
- Adoptar la nueva filosofía de rechazar la mano de obra deficiente, los productos defectuosos o los malos servicios. Cuesta lo mismo producir una unidad defectuosa que producir una buena (y muchas veces más).
- No confiar en la inspección en masa para “controlar” la calidad. Lo único que puede hacer la inspección es descartar las unidades defectuosas, y es demasiado tarde porque se ha pagado ya para producirlas.
- No hacer contratos con proveedores atendiendo únicamente el precio, sino considerando también la calidad. El precio solo es una medida significativa del producto del proveedor si se considera en relación con una medida de la calidad.
- Enfocarse en el mejoramiento continuo. Intentar mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio.
- Poner en práctica métodos de capacitación modernos e invertir en la capacitación de todos los empleados.
- Poner en práctica métodos de supervisión modernos. La supervisión no deberá consistir solamente en la vigilancia pasiva de los trabajadores, sino que deberá enfocarse en ayudar a los empleados a mejorar el sistema en el que trabajan.
- Derrotar el miedo para que todos puedan trabajar con mayor eficiencia. Muchos trabajadores tienen miedo de hacer preguntas, reportar problemas o señalar condiciones que son barreras para la calidad y la producción efectiva.
- Derribar las barreras entre las áreas funcionales del negocio. Promover el trabajo en equipo con personas de distintas dependencias que laboren en conjunto para resolver problemas y mejorar la calidad.
- Eliminar objetivos, lemas y metas numéricas para la fuerza del trabajo. Un objetivo como “cero defectos” es inútil sin un plan para alcanzar dicho objetivo.

- Eliminar las cuotas y los estándares de trabajo numéricos. Históricamente, estos estándares se han fijado sin tomar en consideración la calidad.
- Eliminar las barreras que desalientan a los empleados a realizar sus trabajos. La administración debe escuchar las sugerencias, comentarios y quejas de los empleados.
- Instituir un programa progresivo de capacitación y educación para todos los empleados. La educación en técnicas estadísticas simples y poderosas deberá ser obligatoria para todos los empleados.
-

Impulsar el trabajo de todos los miembros de la empresa hacia el cumplimiento de la transformación.

7.2. Reingeniería:

Las organizaciones con un desarrollo ineficiente en el mercado, podrían realizar una reingeniería en sus procesos, esto es una evaluación de sí misma para responder básicamente dos preguntas: ¿Qué estamos haciendo? ¿Por qué lo hacemos de esa forma? Y a la postre, tomar acciones y realizar las modificaciones correspondientes para resolver problemas identificados.

En el libro *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios* de Daniel Morris y Joel Brandon resaltan las habilidades necesarias para llevar una adecuada reingeniería:

- Habilidad para orientar
- Administración coordinada
- Habilidad para analizar
- Habilidad para evaluar
- Habilidad para visualizar
- Habilidad para utilizar
- Habilidad para asociar

189

El quid del asunto se basa en lo siguiente: La organización busca un posicionamiento, busca obtener una ventaja corporativa y para ello se debe realizar estrategias competitivas en los distintos negocios que tiene una empresa. En base a un auto-análisis y la detección de problemas, se puede realizar una reingeniería de procesos con miras a obtener un control de calidad total en todo lo que se haga.

7.3. Innovación y creatividad:

¿Qué es innovación? Roberts (1899) definió la innovación como invención más comercialización. De allí en adelante, se ha definido a la innovación de diversas maneras: radical vs incremental, original vs adaptada, tecnológica vs mercado, producto vs proceso. Además, se clasifican según su naturaleza funcional: Tecnológicas, comerciales, administrativas, financieras y en recursos humanos. En el libro *Estrategia en Innovación* de Fernández Sánchez se detalla las clasificaciones en:

Innovación Radical	Innovación Incremental
Schumpeter (1942) la define como una nueva función de producción , una altercación del conjunto de posibilidades que define lo que es posible producir y cómo.	Son mejoras que se realizan sobre la tecnología existente. Introducen cambios relativamente menores en los productos y procesos actuales.

Innovación Original	Innovación Adaptada
Se trata de innovaciones nuevas en el mercado. Se denominan pioneros a aquellos que empiezan con una nueva idea. Se trata de un invento que está a punto de comercializarse.	Algunos rechazan como innovaciones los productos y procesos nuevos para la empresa, aunque no para el mercado, esto es, las denominadas innovaciones adaptadas. En este sentido, para Baumol (1993) son también innovaciones las actividades de adoptan tecnologías existentes para aprovechar oportunidades.

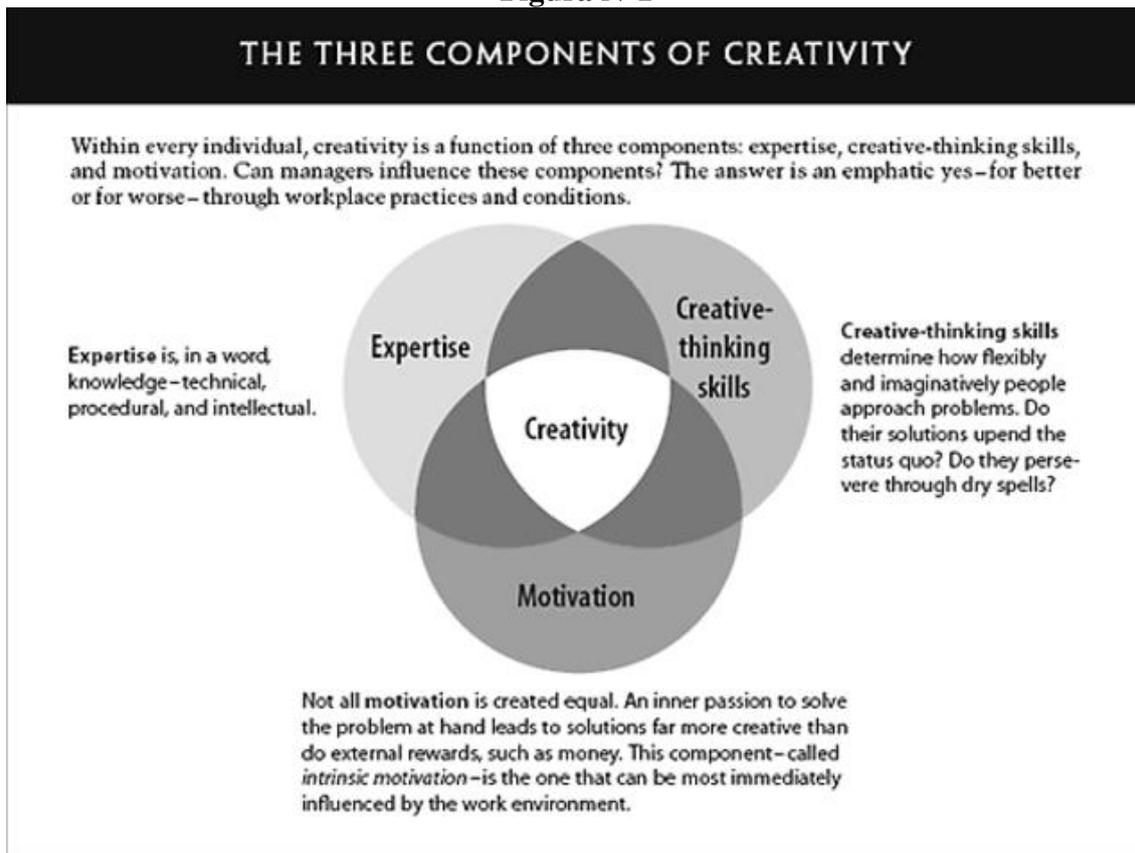
Innovación Tecnológica	Innovación de Mercado
Implica cambios en el modelo y en el desarrollo tecnológico en productos y/o servicios.	Implica una revolución en las relaciones con los clientes.

190

Innovación en Producto	Innovación en Proceso
La innovación acontece en el instante de su comercialización. Se puede definir como desplazamiento hacia arriba de la función de producción.	La innovación acontece en la aplicación industrial. Se puede definir como nuevas funciones de producción.

Asimismo, se puede relacionar la innovación con la creatividad. La creatividad, según Amabile (1998) de la Universidad de Harvard, tiene tres componentes: La pericia, La imaginación y la motivación de hacer las cosas. En la figura 1 se muestra el esquema que reúne las tres componentes de la creatividad.

Figura N°1



Fuente: Extraído de: Amabile, T. M. (1998). “How to Kill Creativity”, Harvard Business Review, septiembre-octubre.

La dirección de la innovación tiene que quedar bien definida; sobre todo en los centros de innovación como es el caso de *1551 Incubadora de empresas innovadoras*⁸ que funciona en la ciudad universitaria de la UNMSM, con la finalidad de que los *Startups* de los universitarios se clasifiquen adecuadamente. ¿Qué significa esto? Significa agrupar aquellos proyectos de innovación que realmente sean innovadores y, por otra parte, aquellos que realizan mejoras en tecnologías ya existentes. Ahora bien, algunos de los lectores creerán que una innovación adaptada ya no es innovación o que no existe innovación incremental sino solo mejoras de inventos ya existentes. Es cosa de gustos y de apreciaciones.

Asimismo, *StartUp Perú*⁹ que es una iniciativa del Estado Peruano liderada por Ministerio de la Producción, financiará los proyectos seleccionados con Recursos No Reembolsables de hasta S/ 50,000, en la categoría “Emprendedores Innovadores” y hasta con S/ 150,000 soles para la categoría “Emprendimientos Dinámicos”.

Para el caso de “Empresas de Alto Impacto”, dirigido hacia firmas en edad temprana que cuenten con una innovación, demuestren un crecimiento comercial sostenido y tengan potencial de internacionalización, podrán ser financiadas hasta con S/ 500,000.

Según el diario el diario Gestión, desde la creación de *StartUp Perú* (2013), un concurso del Programa *Innovate Perú*, a la fecha (abril 2017), se han registrado más de 3,000

⁸ 1551 hace referencia al año de la fundación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

⁹ www.start-up.pe

postulaciones, 910 emprendedores seleccionados y 287 startups beneficiarias de los fondos de Innóvate Perú. Frente a ello, las preguntas urticantes y que -nosotros sostenemos- que son incontestables todavía: ¿Podrá la innovación llegar a ser clave para el PIB peruano? ¿Qué tanto puede aportar?

7.4. Liderazgo: El perfil del liderazgo emprendedor en el Perú

El Liderazgo que es la relación de influencia que tiene una persona frente a un grupo de personas se ha estudiado en diversas partes del mundo. La teoría del liderazgo ha pasado por diversas teorías. Un interesante caso es la Fundación Drucker (*The Drucker Foundation*), fundada por Frances Hesselbein dada su afinidad con el magno pensador Drucker, donde muchos estudiosos de liderazgo han escrito sobre sendas percepciones del liderazgo en diversas compañías. Se encuentran en sus libros *De líder a líder* y *El líder del futuro* pensamientos sobre el liderazgo y el futuro de este. Entre los numerosos ejemplos incrustados en dichos libros, se puede contar la experiencia de Peter Senge, autor de libros conocidos como *La Quinta Disciplina* y *La Danza del Cambio*, de haber creado un centro de investigación en el MIT y haber realizado experimentos en algunas representativas empresas. Otros cuentan anécdotas personales y otros se limitan a dar opinión en base a una simple percepción. Sin embargo, estos libros solamente dibujan un bosquejo mental, en el sentido de que no definen cabalmente lo que es el liderazgo y las tendencias del liderazgo. En el libro *La experiencia del Liderazgo* de Richard L. Daft sí se menciona diversas teorías del liderazgo. Sin embargo, surge una paradoja: El liderazgo varía y variará aún más, dejando obsoletas a las teorías. De modo que aflora la pregunta. ¿De qué manera definimos el Liderazgo? Lo primero que se debe entender es que el liderazgo es una relación muy compleja.¹⁰ Tan difícil que pocos los definen y la mayoría hace uso de esta sin mayor complicación. Si uno lee diversos libros sobre el liderazgo (como libros y revistas de Business Week, Forbes, etc), encontrará biografías sobre empresarios, políticos, presidentes, entre otras, que narran experiencias en sus trabajos. Es importante nutrirse de experiencias ajenas. No obstante, lo más importante es entender al liderazgo como sistema. La reseña histórica de teorías del liderazgo es la siguiente:

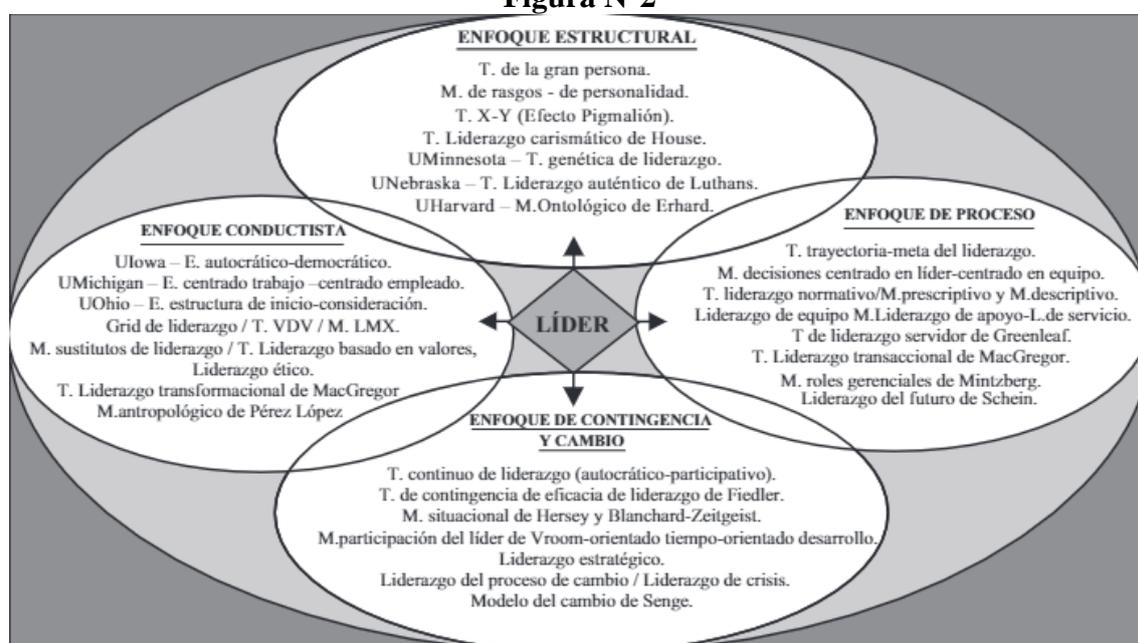
- a) **Teorías sobre rasgos y comportamiento:** Se ha pensado alguna vez que los rasgos son la esencia de un liderazgo. Fueron los primeros esfuerzos por definir el liderazgo. Los rasgos son características personales distintivas de un líder, como la inteligencia, la honradez y la presencia física. En nuestro contexto peruano, los rasgos no son suficiente para definir un rol de liderazgo. Solo es necesario ver rasgos del sector dirigente (políticos, empresarios, líderes de opinión, etc) para descartar esta teoría. Posteriormente, el comportamiento fue incluido en una aplicación en los estudios de liderazgo. Según el comportamiento, el líder puede ser democrático o autoritario.
- b) **Teorías de contingencia:** Posteriormente, los investigadores abarcaron otras variables como la situación con las características de los seguidores, las del entorno laboral y las tareas de los seguidores, así como las del entorno exterior.
- c) **Teorías de influencia:** Estas teorías estudian los procesos de influencia entre los líderes y sus seguidores. Los líderes influyen en el cambio de las personas presentándoles una visión del futuro que les sirva de inspiración.

¹⁰ Es tan difícil, que hay quienes dicen que no existe una teoría de Liderazgo en el mundo.

d) Teorías de las relaciones Desde finales de la década de 1970, muchos conceptos de liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos en otros.

El doctor en ingeniería industrial Adolfo Acevedo Borrego de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Perú, en su afán de investigar temas de teorías sobre liderazgo en el Perú, ha señalado que en el Perú no existe una teoría de liderazgo. Por otro lado, en el resto del mundo sí han existido diversas teorías. Asimismo, existen numerosos artículos de investigación diseminados a nivel mundial. Un esquema resumido de dichas teorías lo encontramos en *Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú* de la revista Industrial Data de la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. En la figura 2 se puede apreciar un esquema que resume diversos estudios de liderazgo a nivel internacional.

Figura N°2



Fuente: Extraído de: Acevedo, B., Linares, C., Cachay, O. (2016). Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú. Industrial Data. Vol 19, N° 1: 45 - 58.

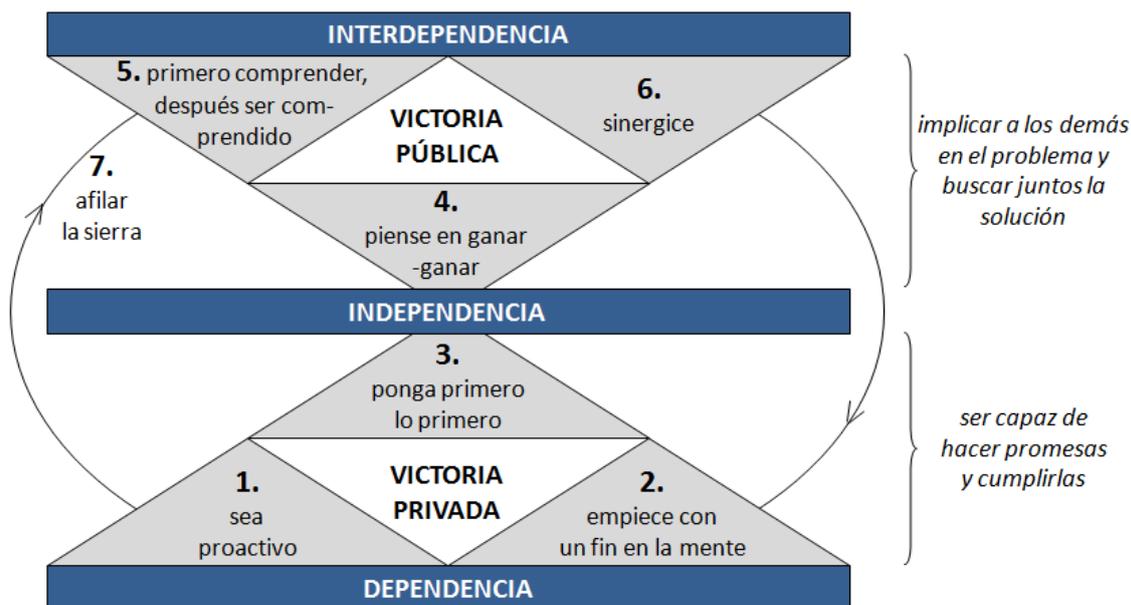
El reto está en realizar ciertos estudios análogos al Senge, Hesseilben y otros, en el Perú. Seguramente el lector sospechará que, en el Perú, en las empresas se mantiene un liderazgo generalmente de carácter meramente “delegativo”, y seguramente estará en lo cierto. No obstante, el deber intelectual es conocer y comparar. En los últimos diez años, se habla de otro tipo de liderazgo, de un liderazgo que ha descentralizado el poder. También se habla de un futuro lleno de mujeres líderes (¿Será así también en el Perú?). También, se habla de distintos tipos de liderazgo (líderes de producción, líderes ejecutivos). Se habla de una organización llenos de líderes, donde cada uno es líder de sí mismo, lo cual probablemente resulte incomprensible en primera instancia en nuestro contexto local, pero lo cierto es que para que una organización funcione, no debe estar todo en función de lo que realice u opine el líder “tradicional”, sino en el aporte de cada uno de los empleados y, en función a esto, el desarrollo y aprendizaje de la organización.

En el inicio del artículo, se mencionó que una de las características que debe tener una organización para que busque una ventaja corporativa es que los empleados tengan una capacidad: dominio personal. Esto se basó en la prédica de Peter Senge. Sin embargo, sería bueno ampliar – detalladamente- el término dominio personal. Stephen Covey en su obra *7 hábitos de la gente altamente efectiva* describe de manera interesante cómo debe ser la gente altamente efectiva. Vale decir, para que todos sean líderes de sí mismo.

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva son los siguientes (ver figura 3):

- a) **El hábito de la proactividad** nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medioambiente. Nos faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.
- b) **Comenzar con un fin en mente** hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.
- c) **Poner primero lo primero** nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que en verdad dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.
- d) **Pensar en Ganar-Ganar** nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un “juego de suma cero” donde para que yo gane alguien tiene que perder.
- e) **Buscar entender primero y ser entendido después** es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo Ganar-Ganar.
- f) **Sinergizar** es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro del trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.
- g) **Afilarse la sierra** es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.

Figura 3



Fuente: Extraído de: Covey, S. (1996). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México. (Obra original publicada en 1989).

8. Discusión:

Vale la pena leer el artículo de International Journal of Human Resource Studies de Macrothink Institute, titulado *An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era*.

Este artículo detalla el desarrollo del Sistema de premios en una empresa. Comienza narrando lo que pensaba Taylor acerca sobre cómo debería ser la relación entre la empresa y el trabajador. Lo que proponía Taylor era: “un mayor sueldo al empleado y menor costo al empleador”. Así, como suena se ve muy interesante, pero no deja de sonar a la vez irreal. En todo caso, se podría considerar que Taylor mantuvo una postura ecléctica frente a los problemas empresariales. Sin embargo, Drucker cuenta que Taylor se ganó muchos enemigos al tener esa postura y estar en contra en sistemas colectivos (sindicatos). Taylor se ganó la ojeriza de los sindicalistas y él además les comenzó a decir “cerdos (pigs)”. ¿Por qué razón Taylor critica los sistemas colectivos de su época? Porque para él lo que había detrás de una ambición colectiva era una ambición individualista y de las ineficientes. Además, para Taylor la meritocracia era lo más importante y que exista estándares de pago uniformes por día motivaba a que el empleado sea menos eficiente y tome el trabajo a la ligera.¹¹ Además, encontramos un artículo polémico e interesante, en el sentido en que pone en tela de juicio algunos sistemas de premios dentro de las empresas (y en general en otros campos de la vida).

La insensatez de premiar A cuando esperamos B

¹¹ [...] Taylor also believed that a uniform standard rate of pay per day encouraged workers to “take it easy” and, thus, “under this plan the better man gradually but surely slow down their gait to that of the poorest and least efficient” [...]

Los administradores que se quejan de la falta de motivación de los trabajadores harían bien en analizar si el sistema de premios fomenta comportamientos contrarios a los que pretenden obtener. Por lo general, las personas determinan cuáles son las actividades premiadas y después tratan de desempeñarlas, pero excluyendo virtualmente las actividades que no son premiadas. Sin embargo, tenemos numerosos ejemplos de sistemas desastrosos que premian comportamientos no deseados y que no premian, en absoluto, las acciones deseadas.

Por ejemplo, en los deportes, casi todos los entrenadores hacen hincapié en el trabajo de equipo, en una actitud adecuada y en el espíritu de ' uno para todos '. Sin embargo, los premios normalmente son entregados con base en el desempeño individual. El universitario que juega baloncesto y que pasa la pelota a sus compañeros de equipo, en lugar de tirar a la cesta, no entrará en las estadísticas de gran anotador y tendrá menos posibilidades de ser reclutado para convertirse en jugador profesional. El hit de un beisbolista de ligas mayores que tan solo sirve para que avance un corredor y no para anotar un home run seguramente no obtendrá los títulos que garantizan los contratos millonarios. En las universidades, una de las metas principales es que los profesores transmitan conocimientos a los estudiantes, sin embargo, éstas premian a los profesores principalmente por las investigaciones y las publicaciones y no por su dedicación a la buena enseñanza. Los estudiantes son premiados por sacar buenas calificaciones, no necesariamente por adquirir conocimientos, y podrían recurrir a las trampas en lugar de arriesgarse a una mala calificación en su expediente académico.

En los negocios, muchas veces se presentan discrepancias similares entre los comportamientos deseados y los que son premiados. ¿La mayoría de los administradores cuál consideraría el principal obstáculo para tratar con un sistema de premio que no sirve?

1. La incapacidad de romper con la vieja mentalidad para los premios y el reconocimiento. Esto incluye la mentalidad de derechos adquiridos de los trabajadores y la resistencia de la gerencia a renovar los sistemas de evaluación del desempeño y de premiación.
2. La ausencia de una visión global de los sistemas del desempeño y los resultados. Esto es especialmente cierto en el caso de sistemas que promueven los resultados de las subunidades, a expensas de la organización entera.
3. El hecho de que la gerencia y los accionistas se sigan fijando en los resultados a corto plazo.

Las teorías de la motivación seguramente son válidas porque las personas hacen cosas que les permiten obtener premios. Pero ¿Las organizaciones cuándo aprenderán a premiar las cosas que dicen quieren obtener?¹²

Este último artículo es controversial y— en cierto grado— va en contra de teorías ya conocidas y aceptas que toman en cuenta necesidades humanas (probablemente el hecho

¹² Server Kerr, " An Academy Classic: On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", y "More on the Folly", Academy of Management Executive 9, Num 1 ,1995, pp.7-16

de ser feliz en la empresa en que trabajas). Sin embargo, esto debe pasar por un proceso de reflexión en la alta dirección. Nos comentan que hasta en ciertas empresas – y grandes– peruanas hasta hay torneo de PlayStation ¿Premiación adecuada? Nuevamente, eso ya dependerá de cada empresa.

9. Conclusiones:

- Durante la formación de un estudiante de ingeniería industrial es necesario buscar información sobre modelos de gestión, para que este entienda como es el funcionamiento de las organizaciones y conocer las tendencias y las nuevas teorías administrativas que contrastan antiguos paradigmas de administración. Asimismo, una revisión a la historia de la administración y a los aportes de personajes conspicuos es un buen complemento académico.
- Es necesario incentivar el espíritu de innovación en los estudiantes de ingeniería industrial. No sin previamente haber estudiado la definición de innovación y haber planificado una estrategia en innovación. En ese sentido, se debe potenciar los esfuerzos por organizar plataformas como 1551 Incubadora de empresas innovadoras de la UNMSM. Las empresas nacionales por otra parte, deben estar atentas en ese tipo de iniciativas porque allí es donde se siembra el futuro. Estos últimos están teniendo un rol protagónico en la universidad y hay una tendencia que se intensifique este tipo de relación empresa-universidad.
- Se recomienda estudiar el papel de liderazgo a nivel empresarial. Además, se recomienda buscar investigar sobre el liderazgo emprendedor a nivel nacional que, como ha señalado el doctor Acevedo Borrego, es casi nulo en el Perú.
- Se espera continuar con una investigación que busque estudiar casos peruanos y entender los paradigmas empresariales propios del país.

197

10. Literatura Citada

Acevedo, B., Linares, C., Cachay, O. Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú. *Industrial Data*. Vol 19, N° 1: 45 - 58. 2016.

Amabile, T. M. How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, septiembre-octubre. 1998.

Covey, S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México. 1996.

Daft, R. La experiencia del liderazgo. 3ra. ed., Edit. Thomson, México. 2006.

Drucker, P. La sociedad post capitalista. Edit. Norma, Colombia. (Obra original publicada en 1993). 1994.

Fernández, E. Estrategia de innovación. Edit. Thomson. Madrid, España. 2005.

Ishikawa, K. ¿Qué es control total de calidad? La modalidad japonesa. Edit. Norma. Colombia. 2007.

Maquiavelo, N. El Príncipe. Editorial Espasa Calpe, Madrid, España. 1998

Morris, D. Brandon, J. Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Edit. McGrawHill, Santafé de Bogotá, Colombia. 1996.

Porter, M. Estrategia Competitiva, Edit. Continental, México. 1982.

Porter, M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy, Harvard Business Review, (mayo-junio de 1987), pp.43-59. 1987.

Senge, P. La Quinta Disciplina. Edit. Granica. Barcelona, España. 1992.

Server, Kerr. "An Academy Classic: On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", y "More on the Folly", Academy of Management Executive 9, N° 1: 7 - 16. 1995.

En el siguiente número de.....

REVISTA DE INVESTIGACIÓN MULTIDISCIPLINARIA



<http://www.ctscafe.pe>

Volumen II- N° 4 Marzo 2017

Nuevas secciones y comentarios.....

311

*Contáctenos en nuestro correo electrónico
revistactscafe@gmail.com*

Página Web:
www.ctscafe.pe

Blog:
<https://ctscafeparaciudadanos.blogspot.com/>

Facebook
<https://www.facebook.com/Revista-CTSCafe-1822923591364746/>