

# Paradigmas de la Organización del siglo XXI\*

Lic. René Francisco Palma Avendaño\*\*

**E**n este nuevo siglo, los cuatro paradigmas que deben caracterizar a las organizaciones del mundo son: la Competitividad, la Calidad, el Conocimiento y el Liderazgo.

## Paradigma de la Competitividad

A fin de comprender este concepto, es necesario primero dejar en claro el término globalización: "Es la manifestación de las transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales que expresan, entre otras cosas:

- Los cambios que se dan al nivel de la participación del Estado en la economía.
- La mayor presencia de la sociedad civil en la toma de decisiones.
- La aparición de nuevos valores derivados de un cambio en la cultura".

La competitividad representa la capacidad de una empresa para producir bienes y servicios que le permitan diferenciarse de su competencia y mantenerse en el largo plazo en el mercado. Para ello, se requiere tomar como base los siguientes factores determinantes:

- 1 Diversificación de las preferencias del consumidor, según estratos de ingreso.
- 2 Ajuste de los volúmenes de producción a la demanda.

- 3 Mayor importancia en la calidad.
- 4 Oportunidad en la entrega y asistencia para el uso del producto o servicio.

Para mantenerse a un nivel competitivo, las empresas en las últimas décadas han tenido que hacer significativos cambios en sus conceptos, estructuras organizacionales y de funcionamiento; por ejemplo, mientras antiguamente la operación de un negocio se concebía como una estructura vertical, con separación por áreas independientes y con labores especializadas, hoy se busca la interacción y cooperación de las líneas que la conforman y que están definidas por productos finales.

Así también, mientras que antaño se buscaba generar grandes inventarios de mercancías para absorber las variaciones de la demanda, en la actualidad se procura adaptar el ritmo de producción al de las necesidades del mercado. (ver cuadro 1)

## Paradigma de la Calidad

En este rubro, igualmente se han dado trascendentales cambios en la concepción empresarial que se tenía acerca de la calidad, la cual ya no sólo se restringe al producto en sí, sino abarca los procesos, procedimientos, capacitación, administración, controles, instalaciones, documentación, etcétera. (Ver cuadro 2)

Para cualquier organización moderna, es imperioso contar con un Manual de Calidad, el cual expresa por escrito el compromiso de la Dirección en establecer y mejorar continuamente sus procesos. Este documento orienta los mismos hacia las necesidades del cliente o usuario, de acuerdo con los criterios que tenga la norma a utilizar, los cuales brindan certeza al comprador de la calidad que ofrece un proveedor sin tener que auditarlo.

\* Reseña de la conferencia presentada en el marco de la Segunda Jornada del Contador en el TESE, el 10 de diciembre, en el Auditorio de Contaduría.

\*\* Es egresado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México; actualmente se desempeña como Secretario Particular del Director General del Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec.

**Cuadro 1**

BASES DE LOS NEGOCIOS	ANTES	AHORA
Mando y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mando centralizado.</li> <li>Controles externos (supervisores, procedimientos).</li> <li>"La gerencia es la que sabe".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metas de coordinación centrales.</li> <li>Controles internos (sistemas autorregulables).</li> <li>Proceso decisorio participativo.</li> </ul>
Estilos de Operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles bien definidos en sentido vertical.</li> <li>Departamentos separados, especializados por funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lineas de interacción y cooperación entre funciones a lo largo de líneas integradas, definidas por productos finales.</li> </ul>
Personal y Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal es una pieza de recambio desechable.</li> <li>Procedimientos y rutinas estandarizadas.</li> <li>Definición de áreas para cada individuo.</li> <li>Especialización en una sola función.</li> <li>Flujo de decisiones de arriba hacia abajo, de informaciones de abajo hacia arriba.</li> <li>"Existe una manera óptima".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal como recurso a desarrollar.</li> <li>Sistemas flexibles.</li> <li>Definición de tareas para cada grupo.</li> <li>Personal polivalente.</li> <li>Amplia delegación de toma de decisiones.</li> <li>Flujo múltiple horizontal y vertical.</li> <li>"Siempre puede haber una mejor manera".</li> </ul>
Equipos y maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos dedicados. Tamaño óptimo de planta para cada producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo adaptable, programable y flexible.</li> <li>Crecimiento orgánico según la demanda real.</li> </ul>
Medición de la Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición distinta según el área (compras, producción, mercadotecnia, entre otros).</li> <li>Porcentaje de tolerancia en calidad y rechazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad total, medida a lo largo del proceso de producción de cada producto.</li> <li>La meta es cero defectos y cero rechazos.</li> </ul>
Proveedores, clientes y competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aislamiento del mundo exterior; que los proveedores cumplan en precios, lograr productos estandarizados para clientes masivos.</li> <li>Competencia en función al precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte interacción con el mundo exterior.</li> <li>Lazos de colaboración con proveedores, con clientes y en algunos casos, con competidores (por ejemplo, en Investigación y Desarrollo).</li> </ul>

El establecimiento de un sistema de calidad estaría dado en cuatro niveles principales:

- Nivel 1 Política de calidad, manual de calidad.
- Nivel 2 Procedimientos generales y específicos.
- Nivel 3 Instructivos de trabajo.
- Nivel 4 Registros, libros y documentos.

Uno de los recursos para la regulación sistematizada de la calidad en una empresa u organización, es la norma ISO 9000:2000, la cual establece una serie de que deberán cumplirse para obtener una certificación. Un sistema de calidad comprende las siguientes etapas:

### 1 Documentación:

- Manual de calidad
- Procedimientos
- Registros

**Cuadro 2**

VISIÓN TRADICIONAL DE CALIDAD		VISIÓN ACTUAL DE CALIDAD
Productividad y calidad son objetivos que se contraponen.	→	La productividad se logra a través del mejoramiento.
Calidad medida por el grado de cumplimiento de estándares o especificaciones.	→	Calidad medida en términos de satisfacción plena del cliente, mejoramiento de procesos del producto o servicio de la empresa.
La calidad se obtiene por medio de la inspección del producto.	→	La calidad se obtiene por el diseño del producto o servicio.
La calidad es una función separada y orientada a la evaluación del producto y servicio.	→	La calidad es parte inherente a todos los procesos y sistemas de todas las áreas de la empresa.
Los trabajadores y empleados siempre tienen la culpa de la falta de calidad.	→	La calidad es responsabilidad primordial del grupo ejecutivo dirigente, y en especial, del Director General o Gerente General.
Las relaciones con los proveedores son a corto plazo y basadas en el costo.	→	Las relaciones con los proveedores son a largo plazo y basadas en la calidad.

### 2 Implantación:

- Difusión
- Capacitación
- Aplicación documentos

### 3 Seguimiento:

- Auditorías Internas
- Revisiones periódicas de la Dirección

### Paradigma del Conocimiento

El mundo está incesantemente cambiando en cuatro factores determinantes: *competidores, mercado, tecnología, y fuerza de trabajo* (la cual se basa en el conocimiento).

El conocimiento se define como la capacidad de los individuos y sociedades para comprender y transformar su realidad. Sin embargo, entender no es equivalente a comprender, pues esto último sólo ocurre cuando se aplica a algo. Asimismo, el incremento del capital social de conocimiento está

dado por la competencia de la fuerza de trabajo, la capacidad de innovación tecnológica y la capacidad de integración cultural.

Las empresas tienen que convencerse rápidamente de que hay que tratar a los empleados como un patrimonio por desarrollar y no como un costo por reducir. Por lo tanto, una de las líneas de transición más concretas hacia una economía de conocimiento, es la progresiva transformación de la capacitación, de ser una función de apoyo administrativo, a una estratégica de negocio.

El conocimiento está ligado de manera intrínseca al aprendizaje, cuyo ciclo es el siguiente:

Preguntas → Ideas → Pruebas → Reflexión

La organización que aprende, es una visión particular de una empresa que busca la capacidad de incrementar continuamente sus habilidades para lograr dar forma a su futuro.

Dentro del proceso de aprendizaje, se pueden mencionar tres supuestos:

- a) Es parte del trabajo y este implica aprendizaje.
- b) Su objetivo fundamental es crear significado a partir de las experiencias que un individuo y los demás tienen en el mundo.
- c) El aprendizaje organizacional resulta de un esfuerzo planeado e intencional por aprender.

Finalmente, el conocimiento también incluye ideales, valores y emociones, así como imágenes y símbolos.

### Paradigma del Liderazgo

Para explicar este último paradigma es necesario primero delinear el perfil del entorno en que vivimos:

#### El Modelo Económico Neoliberal

- Al centrarse en el mercado y fomentar la competencia entre personas, sobreviven los más fuertes (“darwinismo social”).
- Se produce no lo que se necesita, sino lo que se vende.
- Crea una sociedad de consumo donde todo está disponible, pero sólo a quien lo puede pagar.
- Lo privado, lo propio, lo particular, es más importante que lo colectivo, lo de todos (esto es algo que puede llevar al fracaso a una sociedad, porque ésta se basa en la interacción de los individuos que la integran).

#### La Ciencia y la Tecnología

- Mayor productividad en la actividad humana.
- Mejor calidad de vida (más alimentos, más confort).
- Menos enfermedades.

#### Cultura Post-moderna


- Se producen seres humanos “light”.
- La juventud se caracteriza por el hedonismo, el consumismo a ultranza (la fórmula es: “yo soy igual a lo que tengo, más lo que consumo”, lo cual convierte en superficiales a los individuos). La promiscuidad (“todo se vale”); el relativismo (falta de compromiso y entrega), y la falta de solidaridad.
- Cambio en la escala de valores.
- Desintegración familiar y cultural.

Ante los desafíos que imponen los factores mencionados, la figura del líder cobra especial relevancia, dadas sus características:

- El líder encamina hacia un fin; provoca que las diversas fuerzas de la comunidad estén correctamente alineadas hacia una finalidad común.
- Utiliza el consenso, pero no espera a que otros decidan por él.
- Es un estadista; a partir de los hechos, puede imprimir una dirección más clara.

Sin embargo, el liderazgo está sujeto a elementos condicionantes como:

- Las habilidades y actitudes del líder.
- Las habilidades y actitudes de los seguidores.
- Las circunstancias.

En palabras de Gandhi, “el líder debe tener congruencia entre el sentir, el pensar y el actuar”. 

## PROMOTORES DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA



### Doctor Manuel V. Ortega Ortega

Asesor para la Creación  
de la Fundación del CINVESTAV

Recibió el título de Químico Biólogo Parasitólogo en la Escuela Nacional de Ciencias del Instituto Politécnico Nacional (IPN), en 1953. Obtuvo el grado de Doctor en Bioquímica en el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1960.

En 1961 se integra al grupo fundador del Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del IPN. De 1962 a 1978 se desempeñó en esta institución como Secretario de la Dirección General, Jefe del Departamento de Biología Celular y Coordinador de los Departamentos de Genética y Biología Celular y de Bioquímica.

De 1975 a 1977 fue Director Adjunto de Apoyo al Sector Científico en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), y fungió como Director General del CINVESTAV-IPN de 1978 a 1982.

Fue Subsecretario de Educación e Investigación Tecnológicas de la Secretaría de Educación Pública durante dos periodos (1982-1988 y 1988-2001), así como Director General del CONACYT de 1988 a 1991. Miembro de la Junta Universitaria de la Universidad de Sonora desde 1991 a la fecha; cuenta con una amplia trayectoria como catedrático y ponente en diversas universidades mexicanas e Instituciones de Educación Superior.

El Dr. Manuel Ortega fue nombrado Asesor para la Creación de la Fundación del CINVESTAV en marzo del 2003, cargo que desempeña con destacado profesionalismo y notable experiencia.

