

ADMINISTRACIÓN - FUNDAMENTOS

CÓMO INICIARSE EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Norberto Ospina Montoya



UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

de la
U
ediciones
conocimiento a su alcance
www.edicionesdelau.com

ADMINISTRACIÓN - FUNDAMENTOS
CÓMO INICIARSE EN EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

1a. edición 2010
1a. reimpresión: 2011
2a. edición: 2016
© Universidad de Medellín
© Norberto Ospina Montoya

ISBN: 978-958-8992-15-0
ISBN-ebook: 978-958-8992-16-7

Editor:
Leonardo David López Escobar
Dirección electrónica: ldlopez@udem.edu.co
Universidad de Medellín, Medellín, Colombia
Cra. 87 No. 30-65. Bloque 20, piso 2.
Teléfonos: 340 52 42 - 340 53 35
Medellín - Colombia

Distribución y ventas:

Universidad de Medellín
e-mail: selloeditorial@udem.edu.co
www.udem.edu.co
Cra. 87 No. 30-65. Teléfono: 340 52 42. Medellín, Colombia

Ediciones de la U
www.edicionesdelau.com
Carrera 27 # 27-43, Barrio Teusaquillo
PBX: (57+1) 3203510 - 3202336 - 3203489
Cel. 311-2739306
Bogotá, Colombia

Corrección de estilo:

Lorenza Correa Restrepo; lorreare@gmail.co

Diseño portada:

Claudia Castrillón Álvarez; claudiadiseno Grafico@gmail.com

Imagen portada tomada de:

<http://imagenesgracias.com/index.php/tag/crecimiento-empresarial/>

Diagramación:

Hernán D. Durango T.; hernandedurango@gmail.com

Impresión:

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S - Xpress Kimpres
Carrera 69 H # 77-40. Teléfono: 8020808. Bogotá - Colombia

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, por ningún medio inventado o por inventarse, sin el permiso previo y por escrito de la Universidad de Medellín.
Hecho el depósito legal.

AGRADECIMIENTOS

*A Ti, padre poderoso, mi guía y compañero espiritual:
"Yo quiero alabarlo y mientras tenga vida le cantaré
himnos a mi Dios". (Salmo 146).*

A mi esposa, mis hijos, mis nietos y mis amigos.

Contenido

PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN	13
------------------------------------	----

CAPÍTULO 1

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN	18
1.1. CIVILIZACIONES ANTIGUAS	18
1.2 PERÍODO MEDIEVAL	26
1.3 PERÍODO ESCLAVISTA	27
1.4. PERIODO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	28
1.5 LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO	31
1.6 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN	32
1.6.1 Objeto de la administración	34
1.7 ADMINISTRADORES	35
1.7.1 Tipos de administradores (niveles jerárquicos)	36
1.7.2 Habilidades gerenciales	38
1.8 DESEMPEÑO GERENCIAL	40
1.9 LA ADMINISTRACIÓN MODERNA	41
1.9.1 Escuela de la administración científica	42
1.9.2 Escuela clásica de la administración (Teoría del proceso)	42
1.9.3 Escuela burocrática Max Weber (1864-1920)	43
1.9.4 Escuela estructuralista	44
1.9.5 Escuela de las relaciones humanas (escuela del comportamiento organizacional)	44
1.9.6 Escuela de sistemas	46
1.9.7 Escuela de la contingencia	47
1.10 LAS EMPRESAS (LAS ORGANIZACIONES COMO SUSTANTIVOS)	48
1.10.1 Conceptos de empresa	49
1.10.2 Tipo de organizaciones	50
1.10.3 Conceptos de premodernidad, modernidad y postmodernidad	50
1.11 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO	55
1.12 LECTURAS COMPLEMENTARIAS	56
1.13 OTRAS LECTURAS	57

CAPÍTULO 2
CONCEPTOS ACTUALES

INTRODUCCIÓN	60
2.1 <i>Benchmarking</i>	62
2.1.1 Antecedentes.....	62
2.1.2 Mapa conceptual de <i>Benchmarking</i>	64
2.1.3 Conceptos.....	65
2.1.4 Qué cosa someter a <i>Benchmarking</i>	65
2.1.5 Tipos de <i>Benchmarking</i>	66
2.1.6 Ejemplo	66
2.2 CINCO ESES	67
2.2.1 Antecedentes.....	67
2.2.2 Mapa conceptual de 5 eses (ver figura 15)	67
2.2.3 Conceptos.....	67
2.2.4 Elementos constitutivos	69
2.3 EMPODERAMIENTO	70
2.3.1 Antecedentes.....	70
2.3.2 Mapa conceptual empoderamiento (ver figura 16)	71
2.3.5 Diferencias entre una organización con y sin empoderamiento	74
2.3.6 Ejemplo.....	74
2.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	75
2.4.1 Antecedentes.....	75
2.4.2 Mapa conceptual de inteligencia emocional (ver figura 18).....	76
2.5 <i>OUTSOURCING</i>	83
2.5.1 Antecedentes.....	83
2.5.2 Mapa conceptual (ver figura 19).....	84
2.5.3 Conceptos.....	84
2.5.4 Qué servicios contratar	86
2.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	88
2.6.1 Antecedentes.....	88
2.6.2 Mapa conceptual	89
2.6.3 Conceptos.....	89
2.6.4 Ciclo de la gerencia del conocimiento.....	90
2.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO.....	91

CAPÍTULO 3
PLANEACIÓN

3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANEACIÓN	94
--	----

3.2 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN	95
3.3 IMPORTANCIA.....	97
3.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	98
3.5 PROCESO DE PLANEACIÓN	98
3.6 TIPOS DE PLANES	99
3.7 PLANES DE APLICACIÓN ÚNICA Y PERMANENTE	101
3.7.1 De aplicación única	101
3.7.2 Planes de aplicación permanente	102
3.8 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN	102
3.8.1 Conocimiento del entorno.....	102
3.8.2 Toma de decisiones.....	103
3.8.3 Naturaleza de la toma de decisiones administrativas	103
3.8.4 Certeza, riesgo e incertidumbre.....	104
3.8.5 Cronograma (gráfico de Gantt).....	105
3.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	109
3.9.1 Conceptos	110
3.9.2 Etapas de la planeación estratégica.....	110
3.9.3 Proceso de planeación estratégica.....	111
3.9.4 Terminos importantes	114
3.10 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO	114

CAPÍTULO 4
ORGANIZACIÓN

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN	122
4.2 OTROS CONCEPTOS	123
4.3 IMPORTANCIA.....	124
4.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	125
4.4.1 Especialización	125
4.4.2 Definición funcional	125
4.4.3 Igualdad entre autoridad y responsabilidad	126
4.4.4 Gradación	126
4.4.5 Línea y <i>staff</i>	126
4.4.6 Coordinación	126
4.5 ELEMENTO BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN	126
4.6 ORGANIGRAMA	127
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	128
4.7.1 Elementos de la estructura.....	129
4.7.2 Tipos básicos de estructura	131

4.8 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	132
4.8.1 Estructura funcional.....	132
4.8.2 Estructura por producto o mercado	133
4.8.3 Estructura por procesos.....	134
4.8.4 Estructura por territorios	134
4.8.5 Estructura por clientes	134
4.8.6 Estructura matricial	135
4.9 PREGUNTAS INVESTIGACIÓN Y REPASO.....	136

CAPÍTULO 5
DIRECCIÓN

5.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN	144
5.2 CONCEPTOS.....	144
5.3 IMPORTANCIA.....	146
5.4 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.....	146
5.5 ELEMENTOS COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN	147
5.5.1 Liderazgo.....	147
5.5.2 Comunicación.....	152
5.5.3 Motivación.....	153
5.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO.....	156

CAPÍTULO 6
CONTROL

6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONTROL.....	160
6.2 OTROS CONCEPTOS DE CONTROL	164
6.4 OBJETIVOS DEL CONTROL	168
6.5 TIPOS DE CONTROL	169
6.6 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL.....	173
6.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO.....	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sobre los componentes comunes del significado de administración.....	34
Figura 2. El objeto de la administración	35
Figura 3. Tipos de gerente.....	37
Figura 4. Los elementos de una competencia	39
Figura 5. El desempeño gerencial.....	41
Figura 6. Resumen de los principios de la escuela de la administración científica	42
Figura 7. Resumen de la escuela clásica.....	44
Figura 8. Resumen de la escuela de relaciones humanas	45
Figura 9. Componentes formales de la escuela burocrática	45
Figura 10. La organización como sistema abierto.....	47
Figura 11. Elementos componentes de la escuela de contingencias.....	48
Figura 12. Clasificación de las empresas.....	49
Figura 13. Cuadro de comparación de la planeación pre-moderna, moderna y postmoderna.....	54
Figura 14. Mapa conceptual de <i>Benchmarking</i>	64
Figura 15. Mapa conceptual de 5 eses.....	68
Figura 16. Mapa conceptual empoderamiento.....	72
Figura 17. Diferencias entre una organización con y sin empoderamiento	74
Figura 18. Mapa conceptual de inteligencia emocional	77
Figura 19. Mapa conceptual	85
Figura 20. Gestión del conocimiento	89
Figura 21. Ciclo de la gerencia del conocimiento.....	90
Figura 22. Sobre conceptos de la planeación	96
Figura 23. Tipos de planes elaboración propia.....	101
Figura 24. Condiciones que afectan la posibilidad de una falla en la decisión.....	104
Figura 25. Resumen de los elementos componentes del concepto organización.....	124
Figura 26. La diferencia entre línea y staff.....	125
Figura 27. Elementos básicos de la organización.....	127

Figura 28. Autoridad y responsabilidad.....	128
Figura 29. Diferenciación horizontal	129
Figura 30. De diferenciación vertical.....	130
Figura 31. Estructuras integradas	131
Figura 32. La estructura formal	131
Figura 33. La estructura informal	132
Figura 34. La estructura funcional para una empresa de alimentos.....	133
Figura 35. La estructura por producto o mercado	133
Figura 36. De la estructura por territorio.....	134
Figura 37. La estructura por clientes.....	135
Figura 38. La estructura matricial.....	135
Figura 39. Resumen de la dirección.....	145
Figura 40. Modelo situacional.....	151
Figura 41. Grid gerencial.....	152
Figura 42. Proceso de comunicación.....	153
Figura 43. La jerarquía de las necesidades.....	154
Figura 44. Control de retroalimentación.....	171

Prólogo a la segunda edición

El último decenio del siglo XX fue complejo para la gran mayoría de empresas tanto a nivel nacional como internacional, que sentían la presión sistemática de la competencia global; lo que pone en jaque las estructuras y estrategias de la economía nacional ante la arremetida de las multinacionales extranjeras.

En lo que va transcurrido de la segunda década del siglo XXI, los cambios económicos, sociales, tecnológicos, financieros y empresariales se presentan como un gran desafío en los modelos de gestión tanto para la pequeña, mediana y gran empresa, los cuales impulsan a las organizaciones a replantear su dirección a través de transformaciones sustanciales, entre ellos el relacionado con el rol que hasta ahora han cumplido los líderes como ejes de transformación de las empresas.

Dichos líderes tendrán la responsabilidad de buscar métodos o planes que ofrezcan cambios definitivos, que estén orientados a la competitividad y técnicas que mantengan el ritmo de producción activado, que les permita garantizar su sostenibilidad en el tiempo, igualmente reconocer que son los individuos que hacen parte de la organización, los que deben contribuir y deben estar preparados para los cambios, con una actitud proactiva; en este sentido se trata de darle una importancia significativa al trabajador dentro de la empresa como clave al momento de competir en el mercado globalizado.

Peter F. Drucker en su libro *Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI* (1990), señala los retos que tienen que enfrentar los ejecutivos en esta nueva época y describe los fenómenos tecnológicos y las realidades que exigen, a los directivos, gerentes, empresarios, no sólo capacidad directiva, sino también competencias relacionadas; con la gestión de la ética y la moral, competencias de dirección de las organizaciones en entornos

globales, además de competencias relacionadas con la visión estratégica, con la planeación y el control, el manejo de equipo, el manejo de personal y la comunicación eficaz como base de una administración exitosa.

La administración como una ciencia, una técnica o un arte, o como una herramienta de gestión para directivos, empresarios, docentes, profesionales de las diferentes disciplinas de las ciencias y estudiantes fundamentalmente de programas de Administración, Negocios Internacionales, Economía, Contaduría, Mercadeo, ingenierías y otras profesiones requieren del estudio de la administración para comprender los conceptos, que les permita aplicar los diferentes conocimientos para alcanzar importantes niveles de productividad y competitividad tanto a nivel profesional como empresarial.

En el primer capítulo de este libro se dedica a dar a conocer las diferentes etapas históricas por las cuales ha pasado la disciplina administrativa, desde sus orígenes, hasta las nuevas tendencias que teóricos y administradores han presentado al entorno empresarial.

En el segundo capítulo se presentan algunas de las tendencias actuales de la administración, de manera que se discuta en ellas la aplicación y utilidad dentro de un contexto particular, además de analizar los beneficios de aplicarlas como herramientas estratégicas de las organizaciones, o sólo desde el punto de vista de los beneficios tácticos a las corporaciones.

En el tercer capítulo se busca discutir la importancia de la función administrativa de planeación en el logro de los resultados futuros de las empresa, basados en el análisis del entorno externo e interno, proporcionando información verificable que permita tomar decisiones de acuerdo con la realidad actual. Las organizaciones no funcionan de manera improvisada ni al azar. Nada se deja al vaivén de los vientos. Las empresas necesitan planear todas sus decisiones y actividades, en especial cuando nos encontramos en ambientes dinámicos, complejos y competitivos; por lo tanto la planeación es un importante componente de la vida organizacional que proporciona el rumbo y la continuidad en el camino del éxito.

En el cuarto capítulo se analiza la importancia de la función organización como herramienta de gestión en el uso y maximización de los recursos, por lo tanto las organizaciones deben desarrollar una estructura que defina

y limite el comportamiento de sus miembros. Esto incluye, por ejemplo, crear reglas, políticas, normas, procedimientos, métodos, mecanismos de planeación y control, además acciones de coordinación que permitan la articulación de las diferentes personas, áreas, departamentos o unidades de tal forma que las acciones tengan un propósito común. De esta manera se busca definir rasgos únicos para cada empresa en particular a partir de componentes como la estructura, el esquema decisorio, el sistema de información y los motivadores en aras de un desempeño efectivo de los miembros de la organización.

En el quinto capítulo se presenta la dirección como una herramienta que contribuya a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial, a través de la dirección se busca que las acciones de los individuos estén alineadas con los intereses estratégicos de la compañía; por lo tanto la función dirección debe encaminarse a orientar las acciones de las personas, es decir sus comportamientos laborales habituales y canalizarlos hacia la materialización de los objetivos.

El sexto capítulo relacionado con la función control, plantea la necesidad de regular las diferentes actividades de la organización para alcanzar sus metas; además se debe mirar como un proceso sistemático que incluye la definición de los objetivos, las diferentes vías a través de las cuales se pueden alcanzar y los respectivos procedimientos para limitar las actividades de la organización para que sean acordes con las actividades planeadas.

Como lo plantea Henry Fayol "En una empresa el control se relaciona con verificar todo lo que ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos".

CAPÍTULO 1

Evolución histórica de la Administración

"La sabiduría y el conocimiento llenarán tu vida de alegría" SALMO 2-10

- OBJETIVOS

Explicar cómo fueron los inicios de la administración en el mundo, además de analizar las diferentes etapas históricas por las cuales ha pasado la disciplina administrativa, desde sus orígenes, hasta las nuevas tendencias que teóricos e investigadores han presentado al entorno empresarial.

- COMPETENCIAS

Estar en capacidad de identificar, analizar, comprender y diferenciar los diferentes enfoques administrativos que han influido en el desarrollo de la administración.



INTRODUCCIÓN

Desde la aparición del hombre en la Tierra, este se asoció con otros para mejorar su calidad de vida y, mediante este esfuerzo conjunto, lograr en sus diferentes actividades la mayor efectividad, utilizando para ello a la administración como herramienta para lograr sus propósitos.

Entender el significado de la administración implica una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es en estas relaciones donde se manifiesta más espléndidamente esta disciplina.

La historia por lo tanto nos suministra datos que permiten inferir cómo eran las formas administrativas en las diferentes civilizaciones antiguas. Aunque la historia nos proporciona la información que nos permiten identificar los diferentes métodos, procesos, herramientas, principios administrativos en las diferentes civilizaciones de la antigüedad, fue sólo a partir de 1900, que la administración concentró sus esfuerzos por integrar y sistematizar una teoría que fuera objeto de discusión y estudio.

De esa asociación colectiva en la búsqueda de mayor productividad, surgen las organizaciones primitivas, que se remontan a civilizaciones como los sumerios, los egipcios, los babilonios, los hebreos, los chinos, los griegos, los indios y los romanos, etcétera.

1.1 CIVILIZACIONES ANTIGUAS

Los orígenes o antecedentes más lejanos sobre conceptos y prácticas administrativas modernas fácilmente se descubren en la Antigüedad. En el siglo X a. C., surgió la necesidad de un sistema, un método o una forma eficiente para dirigir y administrar al pueblo; ejemplo de esto tenemos famosos legisladores entre ellos Salomón que elaboró acuerdos comerciales y programas para establecer normas constitucionales y organizó tratados de paz que permitieran mejorar la forma de dirigir el pueblo.

Los gobernantes en la Antigüedad se caracterizaron por usar a sus servidores de confianza para que ejecutaran sus deseos, delegándoles, por lo tanto, autoridad suficiente para actuar en su nombre. Dichos servidores se convirtieron a la larga en el grupo de consultores para los

jefes utilizando al mismo tiempo el temor a lo sobrenatural para asegurar la obediencia a sus normas.

Desde este punto de vista del temor a lo sobrenatural y el miedo para garantizar la obediencia a las normas se abordará el estudio de estas civilizaciones antiguas.

- a) Sumerios. En esta civilización se encuentran los documentos más antiguos del mundo, que se remontan a unos 5.000 años, donde hay evidencias de prácticas de control administrativo¹. Fueron estos los creadores de un sistema de escritura a partir del cual se ha podido realizar un seguimiento al proceso de evolución de los pueblos. Los sacerdotes de los templos sumerios, por medio de su extenso sistema tributario, administraron y recaudaron cuantiosas sumas de bienes materiales; por lo tanto, se les exigió rendir cuentas de su gestión a un superior lo que indica la existencia de una práctica de control administrativo; la cantidad y variedad de recursos administrada por los sacerdotes trajo consigo problemas sin precedentes en la historia del hombre. La rendición de cuentas de todas estas transacciones no podía apoyarse en métodos memorísticos y primitivos, pues dichas transacciones eran incontables lo que generaba gran complejidad en el momento de indicar que los tributos y las deudas habían sido pagados, por lo que se hizo necesario el desarrollo de un sistema de escritura o registro de datos para todas las transacciones sentadas en una cuenta especial donde se relacionaban todas las posesiones de la entidad religiosa, de tal manera que si el sacerdote moría, se tuviera registro de los diferentes movimientos que se hubieran realizado y garantizar así la obtención de los mismos.
- b) Egipcios (4000-2000 a. C.). Los egipcios contaban con un sistema de gestión planeado, y un sistema administrativo regido por la aplicación de un sistema claro de autoridad y de una definición clara de funciones, reglas y procedimientos, los cuales fueron clasificados por Max Weber como "burocracia, cuyos resultados se plasman en una excelente coordinación de los esfuerzos económicos de toda la

¹ V.G. Childs, *Man Makes Himself*, New York: The New American Library, 1951, p. 143.

población, lo que se ve materializado en mejores condiciones y mayor prosperidad para cada uno de los miembros de la comunidad.

Las construcciones de las pirámides de Egipto revelan los conocimientos de herramientas o habilidades administrativas, relacionadas con la planeación administrativa necesaria para obtener las materias primas de las canteras como también el proceso de transporte de los bloques de granito, cada uno con un peso promedio de 2.5 toneladas, lo que indica prácticas en cuanto a la forma de resdas estas huellas demuestran que muchos de los conceptos, técnicas y prácticas de la Administración surgen en las civilizaciones antiguas.

Dichos conocimientos en planeación, organización, dirección y control propios de la estructura de la empresa moderna no nacieron en el siglo XX, y por el contrario, todas estas huellas demuestran que muchos de los conceptos, técnicas y prácticas de la Administración surgen en las civilizaciones antiguas.

Otros aportes de los cuales se tiene evidencia en relación con el gobierno Egipcio en los períodos que cubren el Antiguo Reino, el Reino Medio y el Nuevo Imperio nos señalan experiencias en sistemas de control de operaciones, estructura de autoridad con gran nivel de centralización, especialización de las tareas en busca de la mayor eficiencia en cada uno de los trabajadores, descripción en detalle de cada una de las tareas de los obreros, y un gran respeto por la autoridad y la responsabilidad vitales en la estructura de las organizaciones modernas.

- c) Babilonia (2000-1700 a. C.) Una de las obras de literatura babilónica más importantes es la magnífica colección de leyes (Siglo XVIII a.C.) frecuentemente denominada Código de Hammurabi y junto con otros documentos y cartas pertenecientes, proporcionaron un amplio cuadro de la estructura social y de la organización económica que tuvo dicha civilización.

En el gobierno de Hammurabi, rey de Babilonia se conocen prácticas administrativas relacionadas con el establecimiento de leyes de carácter mercantil para regular temas como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés además de códigos relacionados con

el establecimiento de salarios mínimos: Si un hombre contrata a un agricultor, se le pagará 8 gus de granos por año².

Importante resaltar la existencia de sistemas de control para la gran cantidad de transacciones mercantiles producto de su gran actividad comercial lo que hizo necesaria la documentación sobre tablillas, que expresa un sistema explícito de control.

Se conocen además, de esta civilización conceptos claros sobre la no delegación de responsabilidades. Esto se ilustra en una carta del rey, asignando diez hombres para trabajar en la construcción de un canal. En la carta se hace saber que si la obra no fuera terminada en forma adecuada, sería el supervisor y no los subordinados, quién sería castigado³.

1.000 años después de la declinación del reinado de Hammurabi, Nabucodonosor subió al trono en el 604 a. C. llevando a Babilonia a otra excelente época. Durante esta administración se encuentran ejemplos administrativos relacionados con el control de la producción en las plantas fabriles e incentivos para los obreros más eficientes; este mismo sistema se utilizó en graneros para almacenar en grandes jarras de barro marcada cada jarra con un color rojo. Cada año tenía su propio color lo que indicaba cuánto tiempo estuvo almacenado un lote específico.

- d) Hebreos. De las civilizaciones antiguas podríamos decir que ésta tuvo una fuerte influencia a pesar de la poca población y su conocida debilidad política, y como ejemplo de ello se debe resaltar la capacidad de uno de los más importantes líderes de la historia de la humanidad como fue Moisés, quien fue el encargado de la preparación, organización y ejecución del éxodo de los hebreos, que los liberó de la esclavitud de los egipcios lo que lo convirtió en un líder y administrador cuyas habilidades en el gobierno, como las relaciones humanas y el conocimiento de la legislación, lo destacan como apto para el desem-

² HARPER, Robert F. *The Code of Hammurabi, King of Babylon* (Chicago: University of Chicago Press, 1904), p. 157.

³ CONTENAU, Georges. *Everyday Life in Babylon and Assyria*, London: Edward Arnold (Publishers) Ltd., 1954, p. 86.

peño de actividades de dirección y control administrativo. Siguiendo también los consejos de su suegro Jetró, aprende a delegar tareas de menor rango, para que él se pueda concentrar en lo que es realmente primordial.

- e) China. La constitución de Chow, escrita alrededor de 1100 a. C. indica conocimientos de planeación, organización, dirección y control. Resalta también la importancia de uno de los principios administrativos de mayor aplicación no sólo en la Antigüedad sino también en el mundo empresarial moderno como es la especialización de los oficios de los artesanos. Se tiene evidencia del manejo de prácticas administrativas relacionadas con la definición de funciones, procedimientos y mecanismos de cooperación en aras de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

Mencius sostenía que las leyes por sí solas no bastaban para dirigir los negocios, sino que toda empresa se debía adherir a una norma operativa, la cual era ordenada por la ley de Dios y usada como modelo para el buen gobierno.

Alrededor del año 500 a. C., Mencius señaló con claridad que se requería de un sistema eficaz basado en una metodología racional y modelos administrativos, cuando dice:

Quien se dedique a un negocio en este mundo debe tener un sistema.

Un negocio que triunfa sin tener un sistema es algo que no existe.

Desde los ministros y los generales, hasta las centenas de artesanos, todos poseen un sistema...⁴

El libro *El arte de la guerra*, obra escrita por Sun Tzu por el año 500 a. C., describe conceptos prácticos de administración necesarios para ser exitosos en los negocios, entre ellos tenemos: la unidad de propósito, el conocimiento del entorno, el liderazgo capaz y la organización eficaz, siendo el liderazgo capaz el elemento en torno al cual gravita el éxito de una organización.

⁴ LEGGE, James. *The Chinese Classics*, Hon Kong University Press, 1960.

Sun Tzu, hace más de dos mil años, para hablar de organización, advirtió:

Quando el general es débil y carece de autoridad, cuando sus órdenes no son claras y exactas, cuando los oficiales y los hombres no se entregan a sus deberes, el resultado es una profunda desorganización⁵.

Otros aportes valiosos de la civilización de los chinos se relacionan con la selección científica del trabajador a través de exámenes para comprobar los conocimientos requeridos para desempeñarse adecuadamente en un oficio y quienes obtenían los puntajes más altos ocuparían los cargos administrativos.

- f) Griegos (500-200 a. C.). El origen del método científico es propio de esta civilización; cuestionando toda clase de conocimientos e ideas, los griegos descubrieron los conceptos de la investigación, además de incorporar en muchas de sus actividades la ciencia y la educación como pilares del desarrollo científico de los pueblos. Es el método científico de gran influencia en los estudios de Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henry Fayol y muchos otros pioneros del estudio de la administración.

Los griegos introducen métodos uniformes de producción para obtener niveles de mayor eficiencia con logros importantes en dicha materia. También fueron pioneros en introducir la música en los lugares de trabajo en busca de un efecto psicológico de manera que provocaran un aumento en la productividad.

En *La República*, Platón dio a la ciencia económica su primera teoría sobre la especialización o división del trabajo, cuando estableció:

¿Quién será mejor, el que se dispersa en diferentes actividades o aquél que se confina en la propia? Se hace mejor y más fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad y en el momento oportuno. No debemos sorprendernos al encontrar que en las grandes ciudades los artículos están mejor hechos que en las pequeñas. En éstas, el mismo trabajador hace una cama, una puerta, un arado, una mesa, y frecuentemente hasta una casa.

⁵ CLAUDE, George Jr., *Historia do Pensamiento Administrativo*. San Paulo, Cultrix, 1972.

... Es imposible ahora que un trabajador que hace tantas cosas sea igualmente diestro en todas. En las grandes ciudades por otra parte... un hombre puede vivir de una ocupación singular, algunas veces sólo práctica una rama especial de una ocupación. Uno hace zapatos de hombre, otro de mujer, uno vive de sólo cocer zapatos, otro de cortar las pieles... Un hombre cuyo trabajo es confinado a tarea tan limitada debe necesariamente sobresalir en ella⁹.

Es además importante señalar los conocimientos de los griegos en áreas como las matemáticas, economía, política, artes que dejaron a la humanidad una herencia cultural sin precedente en la historia de las civilizaciones humanas. Platón, Aristóteles y Sócrates se convirtieron en los grandes forjadores del pensamiento occidental con contribuciones sobre el origen y fines del Estado con una gran reflexión acerca de los conceptos de libertad, justicia, moral y ética.

- g) India. La influencia de eruditos como Brahmán Kaultiya durante la cuarta centuria a. C. se caracteriza por el establecimiento, crecimiento y preservación del imperio hindú. Su principal aporte está relacionado con un tratado sobre ciencia política escrita alrededor de 321 a. C. donde el tema central se relacionó con la administración política, social y económica del Estado, los deberes del rey, sus ministros y consejeros, y, además, la organización y administración de los negocios y el comercio.

Sus prácticas administrativas no fueron diferentes del pensamiento de Maquiavelo, cuando proponían analizar las prácticas políticas exitosas del pasado y deducir de ellas las orientaciones que deberían seguirse para el éxito político del futuro, además de compartir pensamientos donde se justificaba que no importaban los medios que se utilizaran en aras de conseguir los resultados políticos deseados.

En síntesis sus aportes reflejan todo un tratado con relación al manejo del Estado, institución necesaria para el desarrollo de los individuos, describiendo todo lo que el Estado debería ser y cómo debería ser manejado para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

⁹ CORNFORD, Francis. *The Republic of Platon* (New York: Oxford University Press, 1959. pp. 165-187.

Otra referencia importante en la organización del trabajo en India se encuentra en el Código de Manu, 1600 a. C., allí se decía, por ejemplo que "La mano de obra es siempre pura mientras trabaje". En este código se recopila la jurisprudencia de las instituciones de la India. La India se encontraba dividida en Estados al mando de los gobernadores quienes dependían del poder central garantizando de esta manera la uniformidad del gobierno.

- h) Romanos (200 a.C. 400 d. C.). Marcó las bases para la administración moderna. Roma vivió dos períodos, la República y el Imperio Romano en el cual se produjeron transformaciones importantes en la gestión administrativa.

El Imperio Romano con una población de más de 50 millones de habitantes en un territorio que abarcaba desde Gran Bretaña hasta Siria, parte de Europa y norte de África, y demuestra el talento administrativo capaz de levantar un gobierno y una estructura militar gigantesca y exitosa durante muchos años.

La capacidad administrativa de los romanos queda evidenciada en el hecho de que sus instituciones funcionaban perfectamente y con mucho orden.

La historia del imperio romano se puede analizar desde dos dimensiones: la República y el Imperio. La República abarca el período ciudad-Estado, un gobierno municipal donde el mayor poder se concentraba en el senado y en los cónsules. Luego aparece la figura de los procónsules o jefes militares: el imperio dividido en 101 provincias, agrupadas en 13 diócesis las cuales se reagrupaban, a la vez, en cuatro divisiones geográficas; en tres de ellas, nombró asistentes con claras funciones y definición de límites de autoridad para garantizar el control y orden en el funcionamiento de cada una de las divisiones. La cuarta división fue reservada para sí mismo y poder tener un control directo, lo que nos indica el conocimiento de los principios administrativos de descentralización y centralización, elementos que forman parte de la estructura administrativa moderna.

En el tiempo del imperio surgió una estructura burocrática que se extendió a todas las provincias, donde la casta militar representaba

la estructura de poder, fuerza y organización de la época. A lo largo del tiempo se presentan luchas entre sus jefes, deteriorándose por lo tanto la organización del Estado y la sociedad, lo cual condujo a la fragmentación y caída del imperio

Tal vez el aporte más importante a la administración moderna se encuentra en el Derecho Romano, donde se consignan los derechos civiles, actividades y conductas de la sociedad, que han servido de base para muchos Estados que se rigen por organizaciones jurídicas cuyo origen se encuentra en el Derecho Romano.

Los conocimientos administrativos de la Roma antigua nos legan una experiencia valiosa para los administradores modernos. La capacidad para adaptarse a las nuevas situaciones y la toma de decisiones para los nuevos eventos.

1.2 PERÍODO MEDIEVAL

Durante el período medieval no se escribió ningún libro concerniente a conceptos de administración. (George C., 1972)⁷.

Con el declive del Imperio Romano su estructura centralizada se fue debilitando y se generan nuevos sistemas de poder en manos de las clases más privilegiadas, dando un paso de un sistema de autoridad real a un sistema de autoridad en manos de los terratenientes, y aunque el rey retuvo grandes áreas para él, tuvo que ceder el resto a la más alta nobleza. Estos retenían esos feudos con la condición de rendir algunos servicios específicos, militares y financieros. Del mismo modo, esos vasallos, a su vez exigieron servicios similares en clases de sub-vasallos. Por lo tanto el proceso de descentralización que surgió fue acentuado por el crecimiento de las instituciones que tenían mayores privilegios. Con este sistema el vasallo ganó su derecho a gobernar su propio territorio.

La organización feudal se caracterizó por una estructura jerárquica bien definida: en la cúspide de la pirámide feudal se encontraba el emperador o el rey, que era el dueño de toda la tierra y sus dominios; retenía para su usufructo grandes extensiones de tierra, y cedía el resto a los grandes

vasallos de la corona, a cambio de ciertos servicios, especialmente de carácter militar y fiscal; y estos a su vez recibían los servicios de sub-vasallos dando lugar al principio de la gradación, elemento importante en la estructura de las empresas modernas.

En la Edad Media las formas feudales que la caracterizaban se basaban en el concepto de que la tierra era la principal fuente de riqueza, propiedad de la corona que la repartía a grupos especiales en calidad de tenedores.

El sistema feudal, con su estructura descentralizada, se convirtió en el primer ejemplo de autoridad delegada como elemento fundamental del gobierno.

Otra característica importante de la Edad Media surge con la formación de los gremios, artesanos y comerciantes, vistos como un modelo de organización y división del trabajo, que surgen cuando se consolidan las ciudades o burgos en las cuales se desarrolla la actividad comercial y el trabajo de los artesanos. Mientras que en los feudos las actividades se relacionaban con el trabajo de la tierra, la estructura de los gremios y artesanos estaba conformada por los maestros, aprendices y jornaleros; estos dos últimos recibían, tanto asesoría técnica como moral por parte del maestro, además de poder ser recompensados o castigados según lo considerara necesario.

La caza, la pesca y la recolección pasaron a un lugar secundario, dando prioridad a la actividad agrícola caracterizada por una organización social de tipo patriarcal y por una vida más sedentaria donde prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. Además, se produjo un alto crecimiento demográfico con implicaciones en sistemas de control más eficientes en la coordinación de los grupos de trabajo.

Es importante señalar la aparición del Estado y el surgimiento de la ciencia, la literatura, la religión y la política como elementos que impactan las condiciones culturales de la época.

1.3 PERÍODO ESCLAVISTA

Caracterizado por relaciones sociales en condiciones de servidumbre, con rígidos controles por el administrador del feudo en la persona del siervo

⁷ Citado por George Jr. 1972. Historia del pensamiento administrativo, Prentice Hall, México 1972.

quien desarrollaba trabajos para aquél y recibía, como compensación, una parte de lo producido para satisfacer sus necesidades y las de su grupo familiar.

En los finales de esta época muchos siervos se convierten en trabajadores independientes, lo que da origen a nuevas actividades en condiciones de trabajo muy diferentes a las que caracterizaron el inicio de este período.

De esta práctica de los grupos familiares se desprende una gran actividad comercial que permite el desarrollo a gran escala y con altos niveles de productividad; este crecimiento se expande a la gran ciudad donde las condiciones y estructuras de trabajo quedan supeditadas al control de los gremios como entes reguladores de las actividades productivas.

1.4 PERIODO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La Revolución Industrial se inicia en Inglaterra con la invención de la máquina de vapor por James Watt, en 1776. Esta máquina constituye un gran avance en la industrialización, y rápidamente se extendió por Estados Unidos y Europa. Desaparecen los talleres artesanales y aparecen las industrias donde el empresario es el dueño de los medios de producción, y el trabajador vende su mano de obra como su fuente de supervivencia.

La primera fase de la Revolución Industrial comprende de 1780 a 1860; en ella, la principal fuente de energía es el carbón y la principal materia prima el hierro, lo que permite la mecanización de la industria textil y del sector agrícola.

Consecuencia importante de esta primera fase de la Revolución Industrial es el desplazamiento del hombre por la máquina, donde el antiguo artesano se transforma en operario y los pequeños talleres dan lugar a las fábricas, provocando grandes migraciones del campo a la ciudad motivados por las nuevas oportunidades de empleo.

En la segunda fase, de 1860 a 1914, aparecen la electricidad y los derivados del petróleo como las nuevas fuentes de energía, y el acero como la nueva materia prima. Es este un período definitivo en la automatización de la maquinaria y en la especialización del trabajador, con grandes trans-

formaciones en los medios de comunicación y los medios de transporte; además, se consolidan las grandes corporaciones multinacionales y el "capitalismo financiero", lo que trae grandes transformaciones en todos los ámbitos, económicos políticos, tecnológicos y sociales. Al final de este período, y como respuesta a los desafíos de la revolución industrial, surge la administración moderna, que involucra el conocimiento como uno de sus pilares fundamentales.

En esta época de la Revolución Industrial grandes economistas ingleses como Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823) y John Stuart Mill (1806-1873), aunque no tuvieron un concepto muy claro de la administración, sí relacionaron el concepto de economía con el comportamiento de las mercancías o productos, más que con el comportamiento del hombre. Otro gran economista inglés, Alfred Marshall (1842-1924), adicionó el concepto de administración a los factores de producción, tierra, capital y trabajo con el propósito de generar valor a través de dicha variable administrativa.

Se podría concluir que el concepto de administración fue producto de las diversas posturas, experiencias y estudios de dichos autores. Por lo tanto, la función administrativa que durante algunos períodos se orientó más a las actividades gubernamentales y a la solución de problemas surgidos en el ámbito de las tareas mercantiles y artesanales, tuvo por lo tanto que enfrentarse a la aparición de grandes cambios tecnológicos producidos por el fenómeno de la industrialización que trajo consigo la producción a gran escala, transformando sustancialmente los modelos conocidos hasta el momento.

1.4.1 Pensamiento de los pioneros de los estudios sobre la administración

- ADAM SMITH (1723-1790). Economista clásico nacido en Escocia, escribió sobre conceptos y problemas administrativos, destacándose la división del trabajo como principio fundamental a través del cual se esperan mejoras importantes en la productividad de las organizaciones. Su *Riqueza de las Naciones*, publicada en 1776 lo ubica dentro de los intelectuales más importantes del mundo moderno. Para sustentar sus comentarios, sobre la importancia de la división del trabajo, Smith presenta las siguientes razones que explican el

mejoramiento de la eficiencia debido a la aplicación de dicho principio administrativo:

Este importante aumento de la cantidad de trabajo, que a consecuencia de la división del trabajo el mismo número de personas es capaz de hacer se debe a tres circunstancias diferentes: primera; el aumento en destreza de cada obrero en particular; segunda, el ahorro de tiempo que comúnmente se pierde al pasar de una especie a otra de trabajo; y finalmente, a la invención de numerosas máquinas que facilitan y abrevian al trabajo y capacitan a un hombre para hacer el trabajo de muchos⁸.

En conclusión, podemos decir que Adam Smith orientó sus estudios al establecimiento de conceptos centrales sobre administración con énfasis en la relación entre especialización y tecnología, y a la simplificación y estudio de tiempos del trabajo.

- ROBERT OWEN (1771-1858). Oriundo del país de Gales, es reconocido como el padre del sindicalismo al darle una visión humanista a los problemas surgidos de la revolución industrial, donde el hombre era considerado como un apéndice de la maquinaria y sometido a condiciones extremas, tales como jornadas de muchas horas de trabajo, malos tratos, condiciones de mucho control y otras que generaron un mal ambiente laboral. Owen propone un sistema basado en la persuasión moral en lugar del castigo como una forma de motivar a los individuos dentro de su jornada de trabajo.
- CHARLES BABBAGE (1792-1871). Oriundo de Devonshire, Inglaterra, conocido como el inventor de la primera computadora digital. En su conocida obra *La economía de las máquinas y las manufacturas*, consideró que los principios de organización eran aplicables a cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano fuera esencial para el logro de un objetivo común. Le interesó primordialmente, no el diseño y la construcción de la maquinaria, sino su utilización y la organización de los seres humanos con ese propósito. (Babbage 1832)⁹.

Conocido también como el fundador de la investigación de operaciones y la ciencia de la administración, hizo énfasis en el mejoramiento de los procesos de producción y en el uso de las herramientas, en la relación insumo producto, en el consumo de materias primas y en la necesidad de la investigación aplicada como solución a muchos de los problemas de la sociedad.

Desde el punto de vista humano, establece la necesidad de que tanto los intereses del trabajador como de los dueños de la corporación deberían estar en armonía, en aras de mejorar los niveles de productividad y, por ende, las ganancias del negocio, lo que tendría un impacto directo sobre los salarios de los trabajadores.

- DANIEL MC-CALLUM (1815-1878). Nacido en Escocia, propone como aporte a la administración mejoras en los sistemas de organización que permitan un mayor desempeño de los trabajadores a través de descripciones precisas de las funciones de cada labor, como también la promoción basada en méritos, la necesidad de una jerarquía de autoridad claramente definida, claridad en el principio de unidad de mando, división correcta de las responsabilidades, un sistema de control que implicara revisiones diarias y un manejo adecuado de la información para otorgar mayor seguridad a las operaciones.

1.5 LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Agotado el paradigma de la Revolución Industrial, los países, las empresas y las organizaciones empresariales se concentran en la búsqueda de nuevas fuentes de generación de riqueza. El nuevo paradigma es, entonces, "el conocimiento".

El conocimiento, como fuente de generación de riqueza, modifica todo el sistema de valores, la visión y la interpretación del mundo y de sus variables económicas, políticas sociales, culturales y ambientales, y provoca cambios radicales en las estrategias empresariales como medio de obtener ventaja competitiva.

El cambio de pensamiento de la Revolución Industrial, donde tierra, capital y trabajo, dominaron el espectro de las organizaciones durante

⁸ SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (London: A. Strahand and T. Cadell, 1793). III. 153.

⁹ BABBAGE, Charles. 1832. *On the Economy of Machinery and manufactures*; Charles Knight, London.

largos períodos, por un nuevo modelo basado en la creación de valor mediante la aplicación del conocimiento, obliga a que las industrias reinventen la manera como se negocia, se produce y se comunica. Ello permite enfrentar la disyuntiva: evolucionar o desaparecer.

La revolución del conocimiento y el desarrollo de una organización inteligente está determinado por su capacidad para sistematizar y estructurar su capital intelectual, entendido este como la suma de todos los conocimientos generados en una organización y que se expresan como: productos, servicios, mejora de procesos, información acerca de clientes, proveedores, competencia, además de las habilidades desarrolladas por las personas, como trabajo en equipo, liderazgo, solución de conflictos, inteligencia y servicio al cliente entre otras. La sumatoria de todos estos elementos tiene como finalidad la generación de valor para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar sus niveles de competitividad en el mercado.

1.6 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

La administración tiene múltiples significados: comunicar, liderar, tomar decisiones, optimizar recursos, lograr objetivos, resolver problemas, crear un ambiente propicio para el trabajo, definir cargos, evaluar el desempeño y satisfacer a los clientes; además, todas las actividades relacionadas con planeación, organización, dirección y control, que permitan dar una respuesta excelente al nuevo orden mundial que exige mayor flexibilidad con un propósito de supervivencia y crecimiento.

Etimológicamente la palabra "administración" viene del prefijo latino "Ad", hacia, y de "Ministratio", prestación de servicios y que significa la acción de ayudar.

Etimológicamente significa realizar una actividad o tarea bajo la subordinación de otra persona.

Cotidianamente se dice que: "administración" es hacer las cosas a través de los demás, pero se hace necesario dar algunos conceptos más formales, teniendo en cuenta la disciplina administrativa como una ciencia.

Se analizarán definiciones de autores reconocidos en dicho campo, así como de los más recientes. Para interpretar la administración se pueden tomar algunas definiciones ya establecidas:

El proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma, por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control"¹⁰.

Planeación, organización, dirección y control de las personas que trabajan en una organización y de la serie de tareas y actividades que desempeñan¹¹.

Proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas¹².

Logro de las metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales¹³.

Es el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización¹⁴.

Los conceptos anteriores tienen en común los siguientes elementos: que la administración es un proceso, y que emplea unos medios y recursos físicos, económicos, logísticos, materiales y humanos para el logro de un propósito común.

¹⁰ DUBRIN, Andrew J., Fundamentos de Administración. México: Thomson, 2000, p. 3.

¹¹ HELLRIEGEL, Don. Administración. México: Thomson, 1998, p. 6.

¹² ROBBINS, Stephen p. Fundamentos de Administración Conceptos y Aplicaciones. México: Prentice Hall, 1996, p. 5.

¹³ DAFT, Richard L., MARCIC, Dorothy, Introducción a la Administración. México: Thomson, 2005, p. 7.

¹⁴ CERTO, Samuel C, Administración Moderna. Bogotá: Prentice Hall, 2001, p. 6.

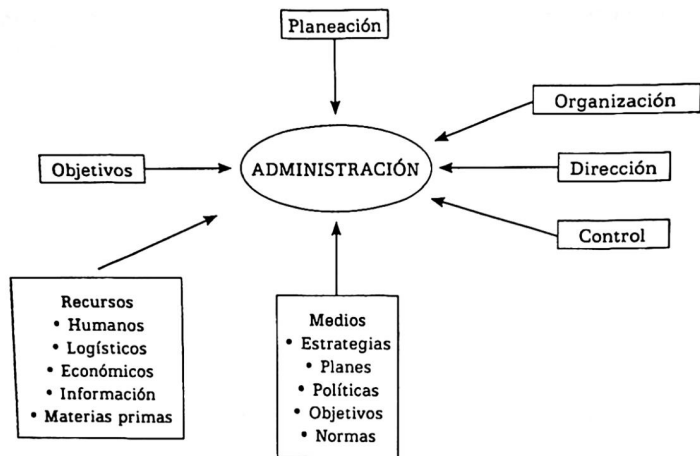


Figura 1. Sobre los componentes comunes del significado de administración
Fuente: elaboración propia

1.6.1 Objeto de la administración

El objeto de estudio de la administración consiste en conocer el funcionamiento de la empresa tanto interna como externamente, analizar dicha información, y tomar las decisiones pertinentes para rediseñar el rumbo de la empresa.

Desde el marco de la teoría de la organización nos interesa conocer con profundidad qué es lo que queremos decir cuando hablamos de organizaciones, lo que permite analizar desde diferentes autores, ya sean éstos biólogos, psicólogos, sociólogos y otros, la riqueza de dicho concepto (dichos aspectos serán analizados en el numeral 8 de esta unidad).

Para el profesor Salinas (SALINAS)¹⁵, la concreción de un objeto de estudio para la ciencia empresarial permite establecer los límites de análisis y los lugares comunes de trabajo a partir de su valoración científica. Por ende, precisar tanto el objeto de estudio como la metodología de una

¹⁵ SALINAS GÓMEZ, Orlando. Objeto y método en la ciencia de la empresa en el discurso administrativo: naturaleza objeto y método. Bogotá: Ascolfa, 2001, p. 73.

disciplina coadyuva a configurar un estatus epistemológico que impulsa la generación de comunidades científicas en ese campo, proporciona preguntas comunes, instrumentos a utilizar en la praxis, formas de trabajo usuales, métodos válidos e ideas generales, aceptados normalmente por la comunidad de pares.

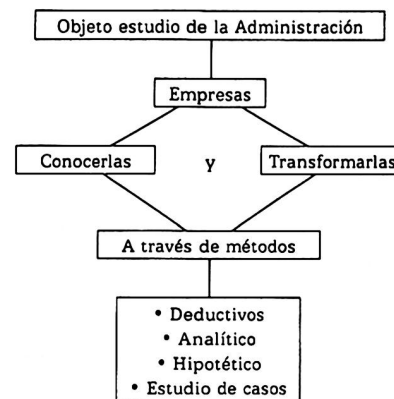


Figura 2. El objeto de la administración
Fuente: elaboración propia

1.7 ADMINISTRADORES

Los administradores son los profesionales de diferentes disciplinas científicas, quienes son responsables por el éxito o fracaso de las corporaciones; por lo que requieren tener las competencias tanto profesionales como personales, en función de los objetivos organizacionales.

Los administradores deben ser líderes capaces de diseñar; estrategias, planes, métodos que les permita ser más competitivos en condiciones cada vez más complejas y de gran incertidumbre; por lo tanto este gerente- líder deben marcar el rumbo, tomar las decisiones, establecer las estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio, además de compartir una visión clara con todos los actores para que sus actuaciones conduzcan a las transformaciones que la empresa requiere.

1.7.1 Tipos de administradores (niveles jerárquicos)

- Gerentes de alto nivel. Responsables por la dirección estratégica de la organización; partiendo del diagnóstico, tanto interno como externo, deben interpretar las expectativas de todos los stakeholders y alinearlos con los propósitos de la empresa, formando una fuerza con un propósito común donde todos miren para el mismo norte.

Producto del análisis interno y externo, los administradores de este nivel deben trazar la dirección de la compañía, traduciendo esta información en la visión, la misión y los valores de la organización, como elementos centrales de la filosofía institucional; además, deben diseñar los objetivos corporativos y estrategias corporativas, que guíen el proceso de materializar estos conceptos en acciones más concretas y entendibles para el resto de los niveles jerárquicos.

Algunos de los roles de estos gerentes tienen que ver con las relaciones públicas del negocio, respuesta a problemas relacionados con la imagen de la compañía, acuerdos empresariales, negociaciones con el Estado e interacciones con personas clave de otras organizaciones.

Algunos ejemplos de este nivel: rector de una universidad, director ejecutivo, presidente, vicepresidente, gerente general, etcétera.

- Gerentes de nivel medio. Responsables por interpretar los derroteros generales de la organización, establecidos por los gerentes de alto nivel, en acciones concretas para cada unidad, departamento, división o dependencia, según el tipo de empresa y de estructura, además de servir de enlace entre los grupos de la empresa.

Dentro de la organización, son los encargados del proceso de comunicación e integración entre individuos y departamentos para lograr mayores niveles de efectividad en cada uno de los procesos y sistemas de satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Como roles de este nivel se encuentran: ayudar a la empresa a emprender actividades nuevas y rentables, es decir, mejorar la eficiencia organizacional como también encontrar la mejor forma para coordinar el trabajo de los miembros de la organización, y las diferentes actividades de cada una de las dependencias de la empresa.

Algunos ejemplos en este nivel: jefes de departamento contable, administrativo financiero, personal, producción, mercadeo, decanos de universidades, etcétera.

- Gerentes de primera línea. Son los responsables por las acciones concretas que permitan materializar los objetivos, estrategias, políticas de cada departamento en resultados medibles y que generen valor para la compañía a través de un programa compuesto por
 - Actividades a realizar.
 - Tiempo en el que se va a realizar cada una de ellas.
 - Recursos necesarios para llevarlas a cabo.
 - Responsable.

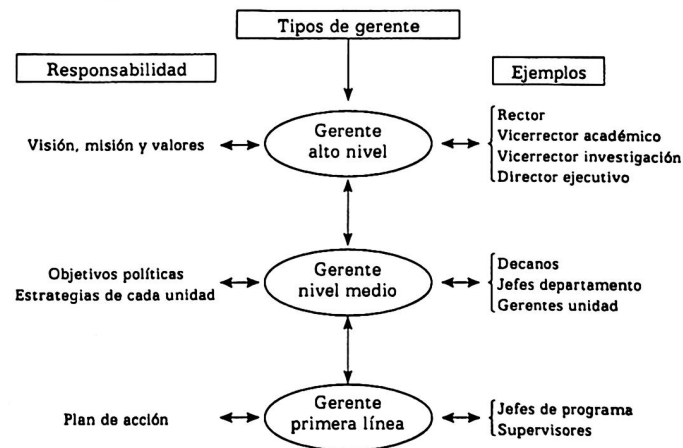


Figura 3. Tipos de gerente

Como ejemplo de este nivel tenemos los diferentes supervisores que tienen como funciones: ayudar a formar las actitudes que los empleados nuevos requieren para la organización, desarrollar técnicas de coordinación e integración, trazar los programas de capacitación con base en las necesidades de cada unidad, además de ser responsables por la eficiencia del sistema.

1.7.2 Habilidades gerenciales

Una habilidad se define como aquella característica personal que predice y produce un desempeño excelente en un contexto específico.

Para Ernst & Young¹⁶ las características (o competencias) que garantizan el éxito son:

- a. Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica, como costos, administración, contabilidad general, idiomas, conocimientos en mercadeo, en estadística, en normas de calidad, en macroeconomía, en microeconomía, etcétera.
- b. Las habilidades que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia, como: manejo de ordenadores, manejo de vehículos, preparación de alimentos, reparación de equipos, escritura de textos, resolución de problemas, etcétera.

El nuevo ambiente de las organizaciones transformó radicalmente el rol del administrador, lo que implicó modificar su formación técnica y científica, para prepararlo para ambientes dinámicos, complejos, y de grandes oportunidades y amenazas, lo que hace necesario el desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos acordes con el momento.

Sin embargo, de acuerdo con los teóricos de la administración estas se agrupan en competencias conceptuales, competencias técnicas y competencias humanas que, juntas, forman el grupo de las competencias básicas.

Autores como Hellriegel, incorporan el concepto de competencias gerenciales dentro las cuales se encuentran:

- a. Manejo de personal.
- b. Acción estratégica. (Capacidad de pensamiento).
- c. Conciencia global.

¹⁶ ERNST & YOUNG. *Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid: Edición Especial de Cinco Días, 1998.

- d. Trabajo en equipo.
- e. Planeación y administración.
- f. Comunicación¹⁷

Para la francesa, Nadine Jolis, las competencias se correlacionan entre sí y se dividen así:

- Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- Competencia práctica. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad¹⁸.

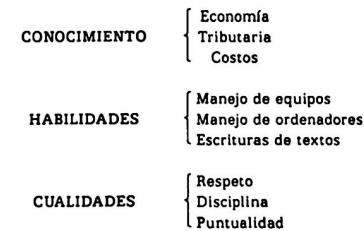


Figura 4. Los elementos de una competencia
Fuente: elaboración propia

¹⁷ HELLRIEGEL JACKSON, Slocum, *Administración un Enfoque basado en Competencias*. México: Thomson, 2002. p. 5.

¹⁸ JOLIS, Nadine. *Compétences ET Compétitivité*, Les éditions d'organisation. Paris 1998.

1.8 DESEMPEÑO GERENCIAL

Los gerentes de hoy saben que nada permanece constante. El cambio y la habilidad para estos adaptarse están ocupando un papel importante en las nuevas estructuras y estrategias organizacionales.

El paradigma de la Revolución Industrial ya dio todo, y no puede seguir siendo el parámetro para solucionar los problemas del siglo XXI; la sociedad y las empresas tienen un nuevo reto y es el conocimiento como el nuevo paradigma, que cambiará sustancialmente la manera como las organizaciones diseñarán toda su estructura, tanto, comercial, como productiva y financiera, y sobre todo la manera de desarrollar el capital intelectual como fuente de generación de valor en las empresas. Como dice Luigi Valdés, "Hablar del conocimiento es hablar del futuro de la empresa"¹⁹

Por lo tanto, los gerentes de hoy se enfrentan ante varios desafíos clave como la globalización de la economía, la internacionalización, el manejo de las organizaciones en entornos dinámicos, la productividad, el mejoramiento de la calidad, la estructura, el diseño, las estrategias y la dirección de las empresas con valores éticos; además, la velocidad de respuesta se convierte en un arma de doble filo, porque implica permanecer o desaparecer.

El desempeño gerencial, por lo tanto, debe enfocarse en el aprendizaje, la flexibilidad y el análisis de las situaciones a las que se enfrenta el empresario y la organización; además del desarrollo de habilidades como trabajar en equipo, capacidades de negociación multiculturales para comprender la geopolítica mundial, y de esto dependerá su evaluación y resultado, lo que determinará si la gestión fue buena o mala dependiendo, de su eficiencia y eficacia.

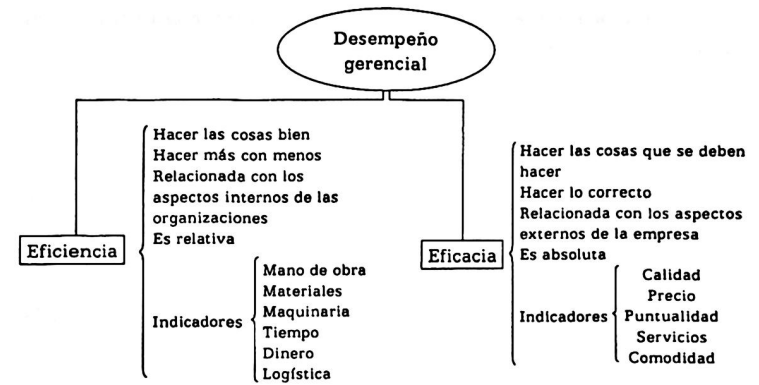


Figura 5. El desempeño gerencial

Fuente: elaboración propia

1.9 LA ADMINISTRACIÓN MODERNA

Surge a principios del siglo XIX, con la Revolución Industrial, comparada con otras ciencias, es muy joven. Como un conjunto de conceptos que tienen un orden, un método, un sistema y un cuerpo de conocimientos sistemáticos basado en fundamentos teóricos es casi producto del siglo XX, pero en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido supremamente importante dando lugar al desarrollo de nuevos marcos teóricos, con los aportes de dos ingenieros que dan a conocer sus experiencias. El primero Frederick W. Taylor (1856-1915), pionero de la Escuela de Administración Científica, con un propósito claro de mejorar la eficiencia tanto de la mano de obra, como de equipos, procesos y materiales a través de la racionalización del trabajo de los operarios.

El segundo Henry Fayol (1841-1925), pionero de la escuela clásica de la administración, donde su principal preocupación se soportaba en el papel del gerente en las organizaciones. Dicha búsqueda da como resultado que el trabajo del administrador se orienta a la planeación, organización, dirección y control, lo que él llama el proceso administrativo; y la formulación de 14 principios básicos que se convierten en guía para la dirección de los negocios por parte de los administradores.

¹⁹ VALDÉS, Luigi. La re-evolución Empresarial del Siglo XXI. Bogotá: Norma, 2002, p. 133.

Con el aporte de estos ingenieros, la historia de la administración moderna se resume en las siguientes escuelas:

1.9.1 Escuela de la administración científica

A principios del siglo XIX Frederick W Taylor y los esposos Gilbreth y Henry L Gantt, determinaron las bases de la administración científica.

El propósito de Taylor se basa en la búsqueda de la eficiencia en el taller a través del estudio de tiempos y movimientos. Para ello propone la aplicación de los métodos de ingeniería a la administración, con el fin de aumentar la productividad del obrero, a partir de un método uniforme de hacer las cosas como también de la utilización del mejor equipo y la mejor herramienta.

La aplicación del método científico a las tareas administrativas le da a la disciplina de la administración la connotación de ciencia, partiendo de la observación, el análisis y la determinación de normas y principios comunes a todos los procesos, lo que permite la racionalización del trabajo de los operarios.

Taylor con sus principios de dirección científica, teniendo como punto de partida la racionalización del trabajo, también se preocupó por reemplazar las actividades subjetivas y arbitrarias de los administradores por procedimientos y métodos de carácter analítico y científicos.

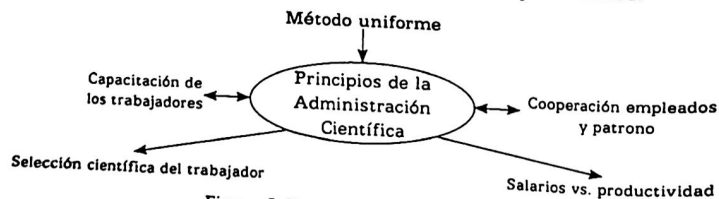


Figura 6. Resumen de los principios de la escuela de la administración científica

Fuente: elaboración propia

1.9.2 Escuela clásica de la administración (Teoría del proceso)

Tuvo su origen al inicio del siglo XIX, creada por los seguidores de Henry Fayol. Denominada corriente estructuralista de la organización, su búsqueda

se orienta a la definición del rol del administrador en la organización. El aporte de esta rama son las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, denominadas proceso administrativo o funciones gerenciales; también las actividades empresariales, las técnicas, comerciales, contables, financieras, seguridad y gerenciales, además de los 14 principios administrativos de equidad, disciplina, espíritu de grupo, centralización, división del trabajo, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, estabilidad laboral, iniciativa, equidad y justicia, orden y cadena escalara.

Los postulados de la escuela clásica de la administración han sido objeto de numerosas y fuertes críticas (Mintzberg, 1.995), aunque casi nadie duda de los aportes hechos por Fayol en el desarrollo del pensamiento administrativo, se ha discutido mucho de cómo llamar a las funciones. Por si fuera poco, cuando se han puesto a prueba los sagrados principios, tanto en la investigación como en la práctica, éstos no siempre han resultado válidos y universales. El enfoque tiene mucho de estático y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas.

1.9.3 Escuela burocrática Max Weber (1864-1920).

Sus desarrollos fundamentales se relacionan con: autoridad, legal, formal y funcional, reglas, métodos, normas, procedimientos generales e impersonales, niveles jerárquicos, división del trabajo, especialización y eficiencia; estos elementos constituyen las características típicas de una organización eficaz, donde el directivo tiene el poder de dar órdenes e instrucciones, de tal forma que se pueda influir positivamente en el comportamiento de los colaboradores, y dirigir sus esfuerzos hacia un propósito común.

La burocracia de Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cual se pudiera diseñar las organizaciones, dicha teoría hace énfasis como se mencionó anteriormente en la impersonalidad de las relaciones, en la toma de decisiones a cargo de la jerarquía, en la formalización explícita con el propósito de lograr altos niveles de racionalidad y eficiencia.

1.9.4 Escuela estructuralista

Se inició con la escuela burocrática de Max Weber (1864-1920), su finalidad fue la integración de las teorías de las diferentes escuelas.

Dicho enfoque contemplaba la organización como un todo, es decir como un conjunto de partes que interactúan y donde la decisión que se tome en una de las partes tiene un impacto sobre las demás.

Los componentes teóricos de la escuela contemplan una organización formalizada, donde se establece una estructura definida en términos de autoridad, responsabilidad, objetivos, normas, políticas y procedimientos, que se convierten en los derroteros o guías para el trabajo de los individuos de la organización.

Dicho enfoque enfatiza en: la estructura organizacional, a partir de modelos burocráticos los estructuralistas introdujeron el concepto de sistema abierto en el estudio de las organizaciones. Las empresas son complejos de estructuras formales e informales, es decir son ensamblajes de una construcción relativamente estable. Sus componentes básicos se relacionan con: sistema de autoridad, unidad de dirección, sistema de comunicación horizontal o vertical, estructura de comportamiento funcional, división del trabajo y comportamientos reales de los miembros de organización.

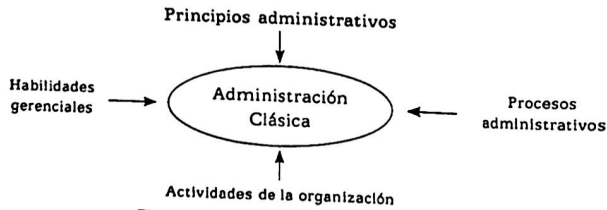


Figura 7. Resumen de la escuela clásica
Fuente: elaboración propia.

1.9.5 Escuela de las relaciones humanas (escuela del comportamiento organizacional)

El punto focal de esta rama es la conducta del individuo, con lo cual se da paso a un cambio de paradigma: de la tarea de la administración científica y de la estructura de la escuela clásica, se pasa al ser humano

como eje central de la organización empresarial. Estas teorías surgen de los estudios de Elton Mayo a mediados de los años veinte, en los cuales se analizaron los efectos de las condiciones ambientales y psicológicas en relación con la eficiencia del trabajador. Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración.

Como se puede observar el énfasis radica en una mayor preocupación por lo humano, es un enfoque democrático y liberal, organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámica de grupo, comunicación, liderazgo, enfoque participativo y satisfacción en el trabajo. Administrador eminentemente humanista, orientado a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Dicho enfoque representa una reacción saludable contra el énfasis en el trabajo programado, el control rígido y el alto grado de especialización del trabajador.



Figura 8. Resumen de la escuela de relaciones humanas
Fuente: elaboración propia

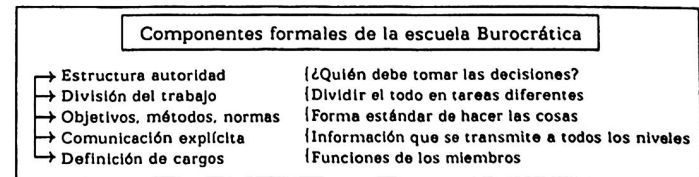


Figura 9. Componentes formales de la escuela burocrática
Fuente: elaboración propia

1.9.6 Escuela de sistemas

Considera las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento y que se interrelacionan y afectan mutuamente; un sistema se debe entender como un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado y que forman un todo unitario y complejo.

Este enfoque se basa en que una organización es un sistema conformado por un conjunto de partes interrelacionadas. Al cambiar alguna parte del sistema, las demás partes se ven inmediatamente afectadas. Por ejemplo, la falta de capacitación de los empleados tendría impacto en la eficiencia, en cuanto a materias primas, maquinaria, métodos y procesos de fabricación de bienes y servicios de mala calidad.

Los elementos importantes que conforman el sistema empresarial son:

Las entradas, la transformación, las salidas, los resultados y el proceso de retroalimentación, que nos indica si el producto satisface o no las expectativas del consumidor, para tomar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

El énfasis de esta escuela es la influencia del entorno o ambiente externo en las organizaciones. Se considera así que el conocimiento del entorno por parte de las personas que laboran en las organizaciones, y especialmente los administradores, determina la eficacia (logro de objetivos) de éstas, debido a que las empresas son afectadas por las variables del entorno y el administrador puede reaccionar en forma positiva a los cambios que ocurren²⁰.

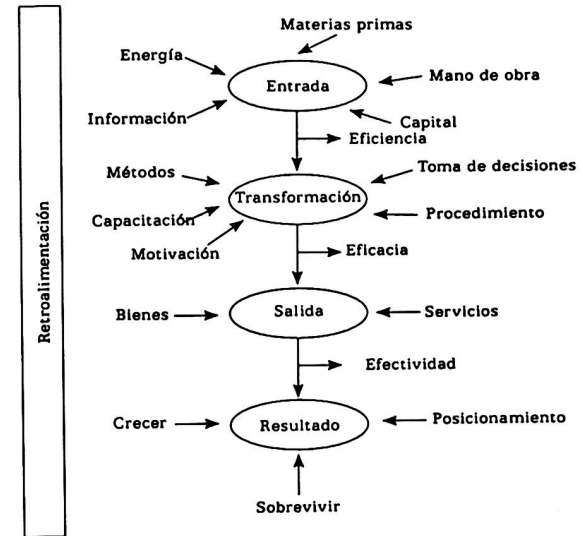


Figura 10. La organización como sistema abierto
Fuente: elaboración propia

1.9.7 Escuela de la contingencia

Surge en los años 70, bajo la influencia de la escuela de sistemas. Dicho enfoque afirma que no existe la mejor forma de administrar los procesos, el trabajo y las personas; para ellos, la empresa y la administración son variables que están determinadas por lo que ocurre en el ambiente externo, es decir, que en la medida que ocurren dichos cambios externos deben también modificarse las estructuras y las estrategias de las organizaciones.

Para los principales representantes de esta teoría (William Hill, James Thompson, Paul Lawrence, Jay Lorsch y Ton Burns) "las cosas absolutas en las organizaciones y en la teoría administrativa no existen. Los hechos, aspectos y resultados en las organizaciones son particulares, específicos"²¹.

²¹ *Ibid.*, p. 74.

²⁰ BERNAL, César A. *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Prentice Hall, 2007. p. 73.

El planteamiento sobre contingencias de la administración es útil en razón de su método de diagnóstico, que obviamente se aparta del enfoque unidireccional de los tradicionalistas. Este planteamiento insta a los gerentes a que analicen y entiendan las diferentes situaciones y elijan la solución que mejor corresponda a la empresa, el proceso y a las personas relacionadas con cada situación²².

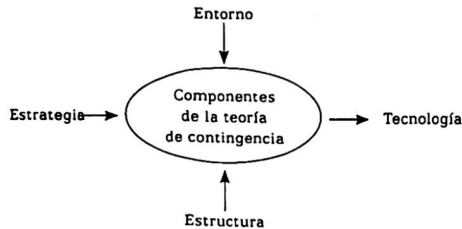


Figura 11. Elementos componentes de la escuela de contingencias
Fuente: elaboración propia

1.10 LAS EMPRESAS (LAS ORGANIZACIONES COMO SUSTANTIVOS)

Del sector empresarial, depende cada vez más el crecimiento y desarrolló del PIB de cada país, y aunque la administración es aplicable a cualquier campo social (transporte, iglesia, ejército, deportes, militares, educación, salud, etcétera), el campo de aplicación de más interés sigue siendo la empresa.

El concepto de empresa surge de la necesidad de organizar el esfuerzo colectivo de los individuos, en aras de alcanzar los fines comunes.

En el ámbito económico administrativo, el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general se conoce como Teoría de las organizaciones. Es un campo en reciente desarrollo, pero con acelerado dinamismo y amplia aceptación por la comunidad académica empeñada en entender y explicar las organizaciones, dada la importancia que tienen en la actual sociedad²³.

²² HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM. Administración un enfoque basado en competencias. 9ª edición. Bogotá: Thomson, 2002. p. 81.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002, p. 17. Citado por BERNAL, César. Introducción a la administración

1.10.1 Conceptos de empresa

– “Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados”²⁴.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Acción de emprender y cosa que se emprende. Conjunto de actividades, bienes patrimoniales y relaciones de hecho. Unidad económica de bienes y servicios.



Figura 12. Clasificación de las empresas
Fuente: elaboración propia.

Según Hodge et al: “las organizaciones son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo común”²⁵.

Las organizaciones son sistemas abiertos, por la necesidad de interactuar con su entorno como punto de partida para definir la dirección futura de la misma; estos sistemas están compuestos de los subsistemas,

de las organizaciones. México: Prentice Hall, 2007. p. 22.

²⁴ MUNCH GALINDO. Fundamentos de administración. México: Trillas, 1998. p. 43.

²⁵ HODGE, B. J.; ANTHONY, William y GALES, Lawrence. Teoría de la organización; un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 6. Citado por BERNAL, César. Introducción a la administración de las organizaciones. México: Prentice Hall, 2007. p. 23.

económico, político, administrativo, social, técnico, filosófico, ambiental, cultural y legal, para alcanzar los fines comunes de la organización.

1.10.2 Tipo de organizaciones

a) **No lucrativas.** Son las organizaciones del tercer sector de la economía, cuyo propósito se orienta al cumplimiento de fines sociales, lo que significa que las utilidades generadas se reinvierten para mejorar la calidad de vida de los individuos y de la sociedad. Algunas de las actividades de este sector se relacionan con cultura, arte, educación, investigación, salud, medio ambiente, asesoría política y legal, etcétera.

Ejemplos: corporaciones, fundaciones.

Del Estado: Policía, fuerzas militares, bomberos y universidades públicas.

Religiosas: colegios, seminarios, hospitales, universidades, ancianatos.

Civiles: Defensa civil, cajas de compensación y centros de investigación.

No gubernamentales: derechos humanos, Cruz Roja, ONG.

Economía solidaria: cooperativas.

b) **Lucrativas.** Se hace referencia a todas las empresas que tienen como propósito la obtención de utilidades, con el fin de satisfacer las necesidades de los *stakeholders*, como cliente interno y externo, inversionista, dueño, comunidad, proveedores, gobierno, gremios, competidores, medios de comunicación, etcétera.

1.10.3 Conceptos de premodernidad, modernidad y postmodernidad

a) **Premodernidad.** Se origina en el período industrial con gran influencia de las instituciones religiosas, y la aparición del esclavismo y las cruzadas; dicho momento histórico se caracterizó por la formulación de principios jerárquicos que determinan y estructuran las relaciones entre los individuos, definiendo las pautas de cómo deben comportarse e indicándoles lo que cada uno es y lo que debe ser.

Según Francisco Ballina Ríos de la Universidad de Florencia Italia en el documento *Análisis comparado de las diferencias en la administración*

premoderna, moderna y postmoderna, "el concepto premoderno contiene una fuerte carga ideológica que surge desde la perspectiva eurocéntrica y considera al progreso material como indicador de desarrollo social". Pensadores de la premodernidad fueron: Aristóteles, Platón, Tomás de Aquino.

b) **Modernidad.** Se refiere a un período histórico (cronológico) o concepción teórica (cosmovisión), que comprende los últimos cinco siglos. Según el citado Ballina Ríos, en términos cronológicos se dice que comienza alrededor de 1500 con el surgimiento de un sistema capitalista global y la aparición de los imperios coloniales (Portugal, España, Gran Bretaña); además abarca la trayectoria capitalista en sus diferentes fases: competitivo, monopólico, global. En términos epistemológicos, el cambio de paradigma de la ciencia clásica a la moderna se concibe a partir de la frase acuñada por Bacon de que "el conocimiento es poder". Pensadores de la época son, entre otros: Descartes, Rousseau, Locke, Darwin, Newton, Marx.

c) **Postmodernidad.** Período caracterizado por cambios, culturales literarios, filosóficos, administrativos y otros durante el siglo XX y lo que va corrido del siglo XXI. Este período toma como referencia el desarrollo tecnológico ocurrido en las dos últimas décadas en muchos países del mundo. Pensadores de la postmodernidad como Nietzsche, Foucault, Eisten, Derrida, Lyotard fueron determinantes durante este período de la historia por sus contribuciones al desarrollo de las ciencias.

• Concepto de organización tradicional y moderna

– **Organización tradicional.** Es la organización caracterizada por un sistema centralizado de decisiones, con una orientación al producto, además de ser muy formalizada, es decir, sujeta a normas, políticas, procedimientos y estrategias explícitas que no permiten que los individuos ejerzan su poder de discrecionalidad, ya que este es exclusivo de los altos directivos de las organizaciones y con una estructura piramidal que tal parece ser la forma natural de administrar la empresa.

Dichas organizaciones han basado su pensamiento administrativo en la estrategia de producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor

costo posible. Para lograrlo, han empleado la estrategia de economía de escalas buscando un mejor precio para los consumidores.

- Organizaciones modernas. Es la organización del conocimiento que tiene como base el capital intelectual como generador de valor de la empresa y que considera el cambio como la variable permanente que influye en la toma de decisiones de las diferentes organizaciones, y donde la evolución y capacidad de adaptación ocupan un lugar importante en las recientes estrategias empresariales.
- **Diferencia entre organización tradicional y moderna**
 - En las organizaciones tradicionales (OT), el paradigma de la calidad implica un mayor costo, debido a los ajustes sucesivos en los diferentes procesos, mientras que en las organizaciones modernas (OM), el paradigma de hacer las cosas bien desde el comienzo, es decir, con calidad, genera disminución en los costos de producción y, por ende, mayor productividad.
 - En las OT el concepto de control se refiere a una inspección y corrección posterior a los productos y servicios elaborados, en tanto en las OM se basa en la anticipación o prevención lo que genera disminución de costos, al poder prevenir las fallas y problemas con anticipación.
 - Las OT tienen una orientación al producto lo que significa que un mismo producto (estandarización), satisface las expectativas de todos los consumidores. Las OM, en cambio, se orientan al mercado, es decir, parten de las necesidades del consumidor y estas se materializan en productos y servicios, para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.
 - Los resultados en las OT se deben a la planeación de corto plazo, lo que significa que lo importante es la rentabilidad hoy, sin importar el futuro de la organización. En cuanto a la OM, los resultados son producto del mejoramiento continuo de sus procesos, y los resultados se proyectan al largo plazo, producto de un sistema donde cada una de las partes ejerce una acción colectiva generando un todo mayor que la suma de cada una de las partes.
 - La capacitación en las OT no es considerada como una estrategia de mejoramiento y, por el contrario, significa un gasto más de la corporación. Diferente es lo que pasa en las OM donde la capacitación es

una inversión importante en la potenciación de las fortalezas de los individuos y, por lo tanto, generadora de valor para la empresa.

- El trabajo en las OT ha sido estructurado de manera que cada individuo realice una sola tarea, lo que aumenta la especialización, producto de la repetición de dicha labor. En las OM la estructura de trabajo se basa en la organización por procesos, y cada equipo es responsable por un proyecto, producto, o servicio; asimismo, cada equipo determina sus necesidades para llevar a buen término los objetivos propuestos, además de gozar de gran autonomía dentro la estructura de decisiones.
- La selección de personal en las OT no corresponde a un perfil del cargo o a unas competencias requeridas. En las OM la selección es producto de un análisis comparativo entre las competencias del trabajador y el perfil del cargo, lo cual permite encontrar la persona más idónea para el desempeño del puesto.
- En las OT los directivos tienen una visión fragmentada de la organización, y tratan de resolver los problemas que se presentan desde su visión parcial o especializada, mientras que en las OM los directivos cuentan con una visión de conjunto de la organización, lo que les permite ver un problema desde diferentes ópticas de la empresa.
- En las OT la actitud frente al mantenimiento de equipos y maquinaria es de carácter reactivo, es decir, las fallas se corrigen cuando se presentan. En las OM la actitud frente a este factor es de carácter proactivo, por lo tanto, se anticipa a la presentación de fallas relacionadas con los equipos y las maquinarias.
- La OT se caracterizan también por tener estructuras muy altas, es decir, cuentan con muchos niveles jerárquicos, además de tener un sistema de decisiones muy centralizado en la parte superior de la pirámide, como también un sistema de planificación basado en el presente y carente de una planificación estratégica que lo prepare para los nuevos eventos y dificultades del entorno, y una visión muy mecanizada y poco humana de la organización. En cuanto a la OM, su estructura se caracteriza por muy pocos niveles jerárquico con una tendencia a organizaciones más planas, con un sistema de decisiones descentralizado, que busca dar una respuesta oportuna a las necesidades del cliente interno y externo, además, con un sistema de planificación estratégico basado

en la visión, la misión y los valores, producto de un diagnóstico tanto interno como externo, y donde el hombre es generador de valor para la empresa.

Planeación PRE-moderna	Planeación moderna	Planeación postmoderna
<p>La planeación es un arte. Los artesanos combinan la planeación, haciendo y verificando (inspección) cada quien.</p> <p>Hay rituales de trabajo y ritos de tránsito en la planeación del desempeño de calidad en el trabajo.</p> <p>El aprendizaje fue una progresión planeada desde aprendiz hasta maestro especialista. Hay artesanos en cada profesión.</p> <p>Organización fraternal de profesiones dedicadas a una mejora permanente y gradual.</p>	<p>La planeación es una pirámide.</p> <p>Política de bajar el nivel de tiempos y movimientos de la gente.</p> <p>Atar a la gente a su plan y posición piramidal.</p> <p>Reportes sobre todo el mundo en la jerarquía, de tal manera que la administración pueda fijar su atención en sus planes y acciones.</p> <p>Atomizar la pirámide para aislar a la gente dentro de una más pequeña y más fragmentada planeación.</p> <p>Compartimentos pequeños.</p>	<p>Planeación es una red.</p> <p>Las necesidades del cliente se descubren.</p> <p>Hay expectativas de los grupos de interés de la red.</p> <p>Existe un grupo de planeación entre los miembros de la red.</p> <p>Filosofía de las 6 W. ¿Quién está en la red? ¿Dónde están los recursos? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Requerimientos de cada cliente? ¿Cuándo necesitan los clientes sus pedidos? Y la aprobación entusiasta ¡Wow! de los clientes.</p> <p>Organizar los planes de la red.</p>
	<p>Monitoreo de dinero, materiales, gasto mensual presupuestado para alcanzar resultados.</p> <p>Inspección de la gente, acciones y horarios para detectar signos de desecho e ineficiencia.</p>	<p>Responsabilidad de la red hacia los clientes.</p> <p>Conservar simple y sencillamente: "Un plan para hacer clientes felices".</p>

Figura 13. Cuadro de comparación de la planeación pre-moderna, moderna y postmoderna

Fuente: BALLINA RÍOS, Francisco. Documento Análisis comparado de las diferencias en la administración.

1.11 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO

1. Identificar en los postulados de la escuela del proceso administrativo, cuáles han sido los de mayores críticas y cuál es la razón de ellas.
2. De qué manera Max Weber contribuyó de una manera notable al pensamiento social, económico y administrativo.
3. Identificar las principales hipótesis de la teoría clásica.
4. ¿Cuáles fueron las principales críticas a la teoría clásica?
5. ¿En qué consiste el estudio de Hawthorne de Elton Mayo?
6. ¿En qué consiste el enfoque neoclásico de la administración?
7. De qué manera las matemáticas, la cibernética y la tecnología han contribuido al desarrollo de la teoría de sistemas.
8. ¿Cuáles son los componentes fundamentales de la teoría de contingencia?
9. Describa cuáles son las tareas básicas de los administradores.
10. La eficacia está relacionada con los aspectos externos de la organización, es así como el cliente tiene mucho interés en que seamos eficaces para así medir su nivel de satisfacción, por lo tanto una de estas características no corresponde a la eficacia:
 - a. La calidad.
 - b. La amabilidad.
 - c. La logística.
 - d. La comodidad.
11. El concepto de hombre según Frederick W Taylor se define en las siguientes características excepto:
 - a. El hombre se encuentra motivado fundamentalmente por necesidades sociales.
 - b. Los individuos buscan maximizar sus propios intereses.
 - c. Los intereses económicos son el único motivador.
 - d. Las organizaciones controlan las recompensas económicas.

12. El paradigma fundamental durante una parte importante del siglo xx fue la creencia de que las cosas pueden ser estables. En contraste, el nuevo paradigma reconoce el cambio y el caos como el orden natural. La característica que mejor define esta nueva situación es:

- a. Jerarquías rígidas.
- b. Ambiente imprevisible.
- c. Trabajo presencial.
- d. Alta formalización.

13. El objeto de estudio de la administración recae sobre:

- a. El entorno.
- b. Las empresas.
- c. Los stakeholders.
- d. El estilo administrativo.

14. El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza cambiará por completo la estructura de la sociedad y por consiguiente de las mismas empresas, por lo tanto el conocimiento en la nueva economía se aplica:

- a. Los procesos.
- b. Las personas.
- c. Al hacer.
- d. Los recursos naturales.

1.12 LECTURAS COMPLEMENTARIAS

1. Introducción hacia un nuevo paradigma. Capítulo 1 del libro "La re.evolución empresarial del siglo XXI", autor Luigi Valdés.
2. Documento "Liderazgo en tiempos de cambio". Autor Juan Antonio Fernandez.
3. La revolución industrial problemas y perspectivas. Libro "Historia de la gestión. Capítulo 3". Autor Daniel Wran.

4. Pioneros de la Gestión en las primeras fábricas. Libro "Historia de la gestión". Capítulo 4. Autor Daniel Wran
5. De la mano invisible a la organización racional del trabajo. Libro "La administración entre tradición y renovación". Autor Omar Aktouf.
6. Grandes paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo. Capítulo 4, libro "Organización y Managment. Autores, Álvaro Zárate, Yenny Martínez y Guillermo Murillo.

1.13 OTRAS PREGUNTAS

- a. Consultar los diez papeles de los administradores según Henry Mintzberg, y elaborar un ejemplo para cada caso.
- b. Entrevistar un gerente de una organización de su ciudad, y describir cuáles son sus responsabilidades y las decisiones más importantes que debe tomar.
- c. Establecer la diferencia entre los roles de un gerente de una gran empresa y una pequeña corporación. (Visitar una empresa).
- d. Explicar por qué la eficiencia es relativa, y dar ejemplos.
- e. Por qué la eficacia es relativa.
- f. Consultar cada uno de los principios administrativos de Henry Fayol y definirlos.
- g. Consultar en qué consisten las teorías X, Y, Z y A. Discutir su aplicación en nuestro medio.
- h. Investigar cuáles son las características de los sistemas y explicarlas.
- i. En una empresa de su ciudad, explicar dos variables externas, que generen o impacten positiva y negativamente dicha organización.
- j. Explicar por qué una empresa es un subsistema político, económico y técnico.

- k. De cada una de las clasificaciones de las empresas, identificar dos de cada tipo en su ciudad.
- l. El pensamiento empresarial de la era industrial era muy claro y se basaba en:
- Competencia.
 - Precios bajos.
 - Economía de escalas.
 - Abundancia de recursos naturales.
- m. De acuerdo con Fayol en el enfoque clásico, escuela que se orientó a definir las funciones básicas de la empresa tales como: función técnica, contable, financiera, comercial, seguridad y administrativa, hoy conocida como proceso administrativo.

Para esta escuela, la atención de la administración se centra en:

- Las personas.
- La tecnología.
- La estructura.
- El entorno.

CAPÍTULO 2

Conceptos modernos

"Valoriza tu conocimiento y tu vida tendrá más valor; si haces tuyo el conocimiento te tratarán con respeto, y quedarán aterrados de tu gran sabiduría". PROVERBIOS 3-8

• OBJETIVO

Analizar cómo estas tendencias impactan la competitividad a través de la generación de valor, de los diferentes procesos tanto internos como externos.

• COMPETENCIAS

Que el lector identifique y analice cuáles son las nuevas tendencias en el campo administrativo que tienen aplicación al contexto empresarial moderno.

INTRODUCCIÓN

La única ventaja sostenible de una empresa es la adaptación al cambio, pero cambiar no es tan fácil como parece, requiere de un gran compromiso y de la ruptura de una inmensa cantidad de paradigmas y costumbres que otrora nos hablaban, proporcionando las herramientas "correctas" para permanecer y crecer en un mercado altamente competitivo. Generalmente se tiene mucho miedo al cambio y es apenas comprensible que frente al cambio los hombres sientan algo de temor e incluso que reflejen resistencia frente al mismo, puesto que el adaptarse y ajustarse al cambio implica no sólo cambiar de creencias, de cultura y de forma de actuar, sino también adoptar otras más flexibles; pero es ese temor el que debemos vencer para poder actuar y tomar una nueva dirección si queremos seguir en la jugada, porque "si no cambiamos nos extinguimos", pero a la vez ese actuar debe ser rápido y oportuno, tanto que se ajuste a la misma velocidad del cambio.

Este es el reto final de hoy y de mañana. Aquellos que lo acepten serán los líderes de la revolución gerencial inminente, los que caminarán con confianza por los paisajes del futuro, los líderes que darán las lecciones para los demás. El modelo gerencial moderno será el que pueda estructurar en forma sistemática una manera mejor de hacer las cosas como lo propone la teoría de la contingencia, que parte de la premisa de que no existe un único modelo y todo depende del problema y condiciones propias de la organización. La base del nuevo paradigma o pensamiento empresarial debe mirarse desde la óptica de las nuevas estructuras empresariales lo que generará una nueva percepción del concepto del trabajo. Dicho modelo gerencial se fundamenta en el conocimiento de la gente como ventaja medular a través de sus habilidades, aptitudes y destrezas, y esto conduce a cambiar el pensamiento de los empresarios acerca de la forma de ver la economía, la tecnología, la planeación y la gente, donde esta última será el activo más importante de las organizaciones.

Los modelos administrativos con base en el conocimiento tienen la ventaja de que las organizaciones deben plantear la estrategia de aprender y desaprender, si queremos mantener una ventaja importante dentro de los mercados nacionales e internacionales, elevando los niveles de com-

promiso y participación del personal mediante el proceso de compartir y discutir los nuevos conceptos con todo su personal.

Como se puede observar, los factores de producción, tierra, capital y trabajo, esencia del paradigma de la sociedad industrial, están siendo reemplazados por conocimiento, velocidad y competencias gerenciales lo que viene a conformar un sistema de empresa donde se aprende de cada experiencia cotidiana creando estructuras más ágiles y flexibles a las nuevas realidades del entorno.

El nuevo pensamiento empresarial está rompiendo con las viejas reglas establecidas. Ya no se pregunta: ¿Cómo, cuándo o dónde? Se pregunta: ¿Por qué? Y también: ¿Por qué no?

Estos elementos del cambio estimulan el desarrollo de nuevas estructuras empresariales, más competitivas y dinámicas, capaces de enfrentar, no un futuro, sino cualquier devenir que se les presente²⁰.

La brecha entre la transformación actual de la sociedad contemporánea y la manera cómo podemos sincronizarnos con ésta puede absorber hasta a los individuos mejor preparados. Debemos crear un puente para sobrepasar la brecha, debemos transformar el cambio y hacerlo pasar de un fenómeno interesante a una serie de guías que conducirán a un destino específico, rico en ganancias personales y corporativas.

Uno de los retos gerenciales y una de las habilidades a las que damos un gran valor consiste en manejar los cambiantes objetivos empresariales, las circunstancias, la actividad y los recursos. Sin embargo, ahora sabemos que se requiere una habilidad adicional muy diferente: la habilidad de manejar no sólo las variables que han cambiado sino las que están cambiando. Los líderes empresariales contemporáneos deben estar en capacidad de manejar las condiciones que están en un estado de flujo continuo, impredecible y no uniforme.

El problema de este tipo de enfoque es que el cambio nunca termina de llevarse a cabo, no nos da tiempo de ajustarnos a condiciones nuevas diferentes a las anteriores, simplemente porque los conceptos de nuevos y viejos son de por sí engañosos; esas palabras representan nuestro mé-

²⁰ VALDÉS, Luigi. La re-evolución empresarial del siglo XXI. Bogotá: Ed. Norma, 2002. p. 136.

todo artificial de categorizar lo que sucedió, contrario a lo que existe en la actualidad. Pero ni lo que sucedió antes ni lo que existe en un tiempo determinado está en un estado crítico ni tampoco hace una pausa en un punto en relación con otro. El cambio hace mucho más que simplemente revolver las cartas de nuestro juego gerencial. Los ganadores del mañana tendrán que solucionar sus problemas en forma inmediata.

Para poder manejar el cambio en este nivel superior de percepción y control, debemos reconocerlo como un fenómeno y no como distinción entre condiciones pasadas presentes y futuras; nunca podemos aparentar que manejamos el cambio; muy escasamente podemos dirigir, controlar o circundar el cambio mismo. Debemos entenderlo, predecir su trayectoria y anticipar sus efectos. En resumen, podemos manejar el cambio; sin embargo, si se entiende adecuadamente este es un reconocimiento pequeño, ya que podemos prosperar en el cambio sin tener que crearlo. Podemos obtener ganancias en el cambio sin tener que impulsarlo.

A finales del siglo XX y lo que va recorrido del siglo XXI, muchos conceptos teóricos han sido aplicados por muchas organizaciones nacionales e internacionales, por lo que se hace necesaria la descripción de algunos de ellos.

2.1 *Benchmarking*

2.1.1 Antecedentes

El concepto de *Benchmarking* tuvo su origen en la mercadotecnia del hombre primitivo, donde la división del trabajo y la especialización del oficio fueron la estrategia productiva, concentrándose unos en la producción, otros en la siembra y otros en la cría de animales, para luego intercambiar dichos productos de acuerdo con sus necesidades.

Durante la revolución industrial tanto en Europa como en Estados Unidos, se muestra una orientación a la producción y todo lo que se fabricaba era consumido inmediatamente, por lo que la mayoría de los métodos de producción se orientaron al mejoramiento de la eficiencia y la productividad.

A partir de 1920 los consumidores se volvieron más exigentes en términos de calidad y características intrínsecas de los bienes y servi-

cios, por lo tanto, se implementaron en las empresas técnicas de mejoramiento continuo con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes.

A principios de 1950 los japoneses en función de mejorar método, sistemas, procesos y productos viajan a Occidente para observar qué prácticas administrativas eran las mejores y poder adaptarlas a su sistema cultural.

En el nuevo siglo, el concepto de *marketing* ha evolucionado en teorías como el *Benchmarking*, *marketing* social, *marketing* global, comunicación de *marketing* y *merchandising*. Lo cierto es que hoy, se debe considerar muy seriamente esta estrategia administrativa como un elemento de competitividad y como la manera de ingresar en nuevos mercados, identificando áreas de importancia, que puedan utilizarse como un canal para mejorar sistemáticamente a través de comparaciones con organizaciones reconocidas en el mercado.

Lo anterior lleva a deducir que las empresas que han venido utilizando el *Benchmarking*, es decir, la experiencia de ellas han obtenido resultados relevantes, incrementando no solo el *know how*, sino desarrollando una cultura organizacional que les permita responder a los cambios del entorno dentro de niveles importantes de competitividad.

De manera específica, la Xerox Corporación fue la primera en aplicar la herramienta en 1979 como técnica y proceso de comparación frente a sus competidores logrando mejoras sustanciales tanto en sus procesos, como en sus estrategias y productos.

No podemos confundir la estrategia de *Benchmarking* con copiar lo que están haciendo los mejores del mercado; las empresas que lo apliquen correctamente deben identificar lo mejor de las demás e implementar las prácticas de mejoramiento de sus procedimientos.

2.1.2 Mapa conceptual de Benchmarking

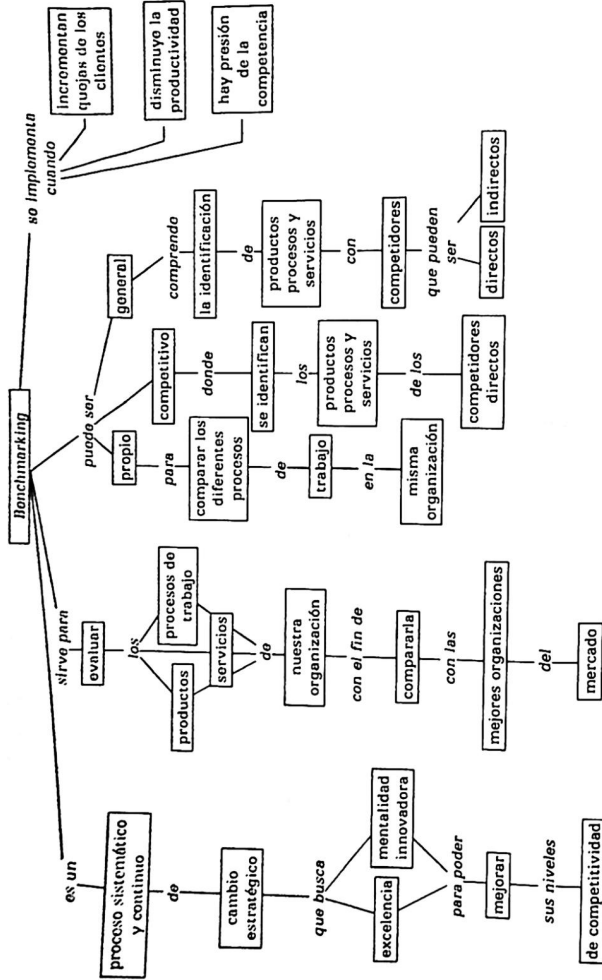


Figura 14. Mapa conceptual de Benchmarking

Fuente: elaboración propia

2.1.3 Conceptos

- Práctica estratégica de la administración que le permite identificar debilidades tanto internas como amenazas externas, relacionadas con procesos, logística, sistemas de apoyo, estrategias comerciales, financieras y otras dificultades de una organización, para identificar en el entorno competidores directos e indirectos, de manera que al compararnos con ellas se puedan diseñar los planes de mejoramiento e incrementar los niveles de eficiencia y eficacia.
- David T. Kearns, Director general de Xerox Corporación, lo define como el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector.
- Para Robert C. Camp, el *Benchmarking* es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

2.1.4 Qué cosa someter a Benchmarking

- Procesos de trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Programas de capacitación.
- Perfiles de cargos.
- Modelos de responsabilidad social.
- Sistemas de inventarios.
- Funciones de apoyo.
- Productos y servicios.
- Costos de fletes.
- Costos laborales
- Rotación de activos.
- Servicio al cliente.
- Indicadores de gestión.
- Tipo de liderazgo.

2.1.5 Tipos de Benchmarking

- Propios. Cuando las organizaciones inician procesos para medir niveles de desempeño, en términos de eficiencia y eficacia tanto de las personas como del manejo de los demás recursos en las diferentes unidades funcionales, ya que algunas de estas unidades, áreas o departamentos desarrollan procesos de gestión que los identifica como excelentes dentro de la compañía, lo que les permite a las demás unidades diseñar los planes de acción y estrategias para elevar sus niveles de rendimiento. La facilidad del método radica en la posibilidad de acceder a la información y no existir problemas de confidencialidad.
- Comparativo. Cuando analizamos las ventajas y desventajas de nuestros métodos, procesos, productos o sistemas de gestión con nuestros competidores directos que son reconocidos en el mercado, nos permite establecer las brechas que nos separan de ellos y que les dan la ventaja competitiva y el reconocimiento de ser los mejores. La estrategia de comparación a utilizar en este caso podría ser la matriz de evaluación de factores internos y externos conocida como DOFA y luego diseñar las estrategias y planes de acción para implementarlas.
- General. Consiste en evaluar las mejores prácticas en empresas o sectores que realizan actividades diferentes, pero que nos sirven como guía para descubrir prácticas y métodos que no se aplican en la industria objeto de la comparación y que nos permiten evaluar la posibilidad de incorporarlas a nuestro modelo de gestión de acuerdo con las especificaciones y características propias.

2.1.6 Ejemplo

Un ejemplo de *Benchmarking* comúnmente aplicado en México es la comparación de sueldos y salarios. Se realiza entre organizaciones de la misma industria en los llamados grupos de intercambio o bajo encuestas formales. De esta manera las empresas saben si están pagando más o menos que el mercado y si sus remuneraciones son competitivas. El beneficio puede ser evitar insatisfacción y rotación innecesarias de personal, así como atraer colaboradores talentosos.

2.2 CINCO ESES

2.2.1 Antecedentes

Cinco eses (5 S), es considerada como una técnica de mejoramiento continuo (*kaizen*)²⁷, aplicada por Edward Deming hace más de 40 años en el Japón, como parte integral de los movimientos de la calidad total orientada básicamente a los conceptos de orden, selección, limpieza, clasificación, coordinación y estandarización de los instrumentos de trabajo y demás recursos, para generar el clima laboral, donde se produzcan desempeños importantes en términos de productividad.

Durante algunos años esta herramienta, teoría o estrategia no tuvo su impacto o su importancia sobre todo en empresas manufactureras o de producción, situación que se materializó en bajos niveles de desempeño; hoy las exigencias de calidad en términos de producción, almacenamiento y distribución hacen necesario el cumplimiento de normas de calidad como la familia de las normas ISO 9000, 14000, 18000, donde las dos últimas hacen referencia al medio ambiente y salud ocupacional, como variables determinantes en una producción sostenible, que nos permitan ser competitivos en el ámbito internacional con el cumplimiento de los referentes de calidad.

Algunos de los impactos positivos de aplicar la herramienta 5S se pueden resumir en eliminación de desperdicios, seguridad industrial, motivación del personal, calidad de los productos, clima laboral y altos niveles de productividad derivados de la implementación de los modelos de aseguramiento de la calidad.

2.2.2 Mapa conceptual de 5 eses (ver figura 15)

2.2.3 Conceptos

Proceso sistemático de planeación, organización, dirección y control implementado por las organizaciones, para diseñar los objetivos, metas y estrategias adecuadas a la estructura de una compañía, mediante el ordenamiento correcto de los recursos, mejorando la eficiencia en el manejo de los mismos; implica una logística de ubicación, nombre, cantidad

²⁷ Kaizen significa "El mejoramiento en marcha que involucra a todos –alta administración, gerentes y trabajadores. <http://www.monografias.com/trabajos14/kaizen/kaizen.shtml>. (Consultado en junio 20 de 2010).

suficientes para el desarrollo de productos de excelente calidad que satisfagan las expectativas de los clientes.

- Limpieza (*SEISO*). Significa diseñar un sistema de mantenimiento de la infraestructura productiva acorde con los sistemas de calidad existentes, para que durante los diferentes procesos se generen los mínimos desperdicios posibles. Limpieza significa una estructura administrativa flexible, que le permita a la organización acomodarse o más bien anticiparse a los nuevos eventos del entorno con la mayor rapidez posible, con decisiones adecuadas y con altos niveles de empoderamiento que faciliten la discrecionalidad de todos sus miembros.
- Coordinar y estandarizar (*SEISHOO-SEIDO*). Significa armonizar los esfuerzos de los individuos de la organización, hacia un propósito común, mediante el trabajo en equipo y el diseño de normas, políticas y procedimientos definidos por ellos (equipo), los cuales se convierten en el derrotero común para los integrantes de la organización. Todo esto requiere de un sistema de información y retroalimentación que se encargue de comunicar con claridad y oportunidad la información pertinente, como también de estar atentos a las inquietudes que se puedan presentar y poder dar las soluciones adecuadas cuando se requieran.
- Disciplina (*SHITZuKE*). Consiste en propiciar un ambiente laboral donde la autodisciplina sea la constante que permita generar la confianza necesaria entre todos los miembros de los equipos, de manera que cada uno de ellos cumpla con los procedimientos y acciones correctas producto de un conocimiento y comprensión de los objetivos, metas, estándares, estrategias, normas, procedimientos y políticas, orientados a alcanzar niveles óptimos de desempeño de cada uno de los participantes en los diferentes procesos organizacionales.

2.3 EMPODERAMIENTO

2.3.1 Antecedentes

El concepto de empoderamiento se considera como el proceso por el cual individuos potencian sus capacidades, actitudes, aptitudes y habilidades que les permitan actuar con gran autonomía y responsabilidad, en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones y en el plano personal.

El concepto tiene su origen en los años 60, con los trabajos de Paulo Friere, sobre enfoques participativos. Su mayor desarrollo teórico se encuentra relacionado con las mujeres, las cuales acceden al control de los recursos en todas las actividades realizadas por ellas, lo que implica cambios de lo individual a lo colectivo.

En las última décadas el término empoderamiento se ha incorporado a las organizaciones empresariales, para significar que los individuos tienen poder, y se encuentran facultados para decidir con autonomía y responsabilidad.

2.3.2 Mapa conceptual empoderamiento (ver figura 16)

2.3.3 Conceptos

- Consiste en reconocer que los empleados tienen poder para actuar con autonomía, pero con responsabilidad, dentro de unos límites o fronteras que son los valores, los principios, los objetivos y las metas. Esto permite a los empleados mejorar su participación en los procesos decisorios de la organización, además de aumentar su discrecionalidad al poder actuar con mayor grado de independencia como resultado de manejar con oportunidad y confianza la información que sea necesaria para satisfacer las expectativas, tanto del cliente interno como del externo.
- Es una herramienta estratégica que significa que empleados y grupos de trabajo están habilitados para decidir, basados en el conocimiento y la preparación que se tenga; implica, al mismo tiempo, la capacidad del directivo de aumentar los niveles de delegación en los niveles inferiores de la estructura organizacional mejorando de esta manera la confianza y la participación de la gente.
- Según Don Tapscott, *empoderamiento* "es la delegación total de funciones, que permite tomar decisiones responsables sin consultar con las máximas esferas de la organización; significa también que tanto empleados individuales como grupos de trabajo están habilitados para actuar, generar calidad y decidir por su cuenta, riesgo y responsabilidad".

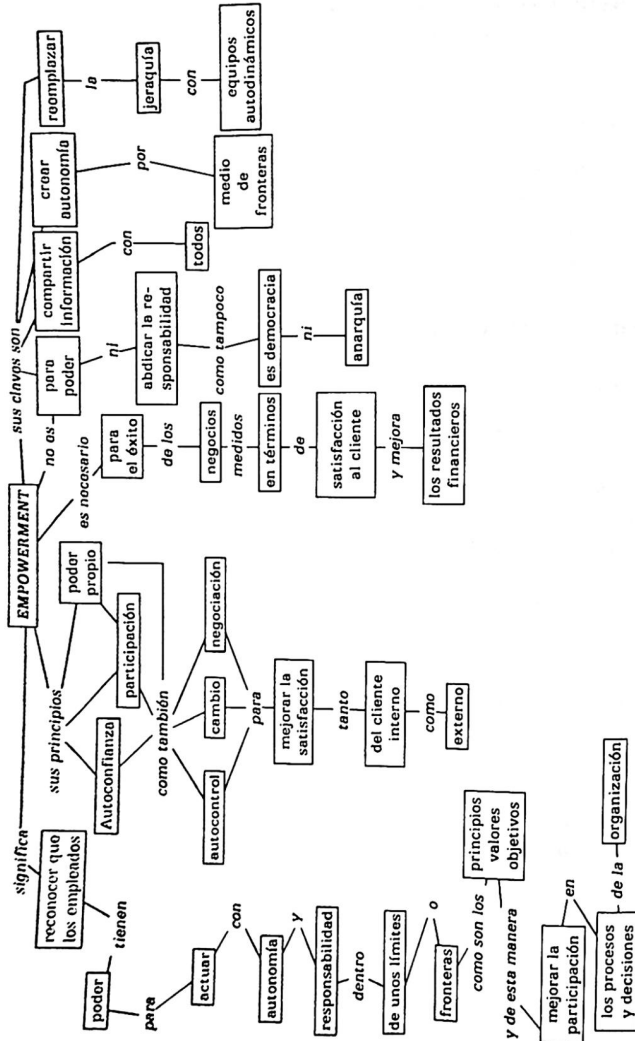


Figura 16. Mapa conceptual empoderamiento

Fuente: elaboración propia

2.3.4 Aspectos claves del empoderamiento

- **Compartir información.** El aspecto más trascendental del empoderamiento tiene que ver con la capacidad que tiene una organización para procesar la información, y la capacidad que tiene su gente para acceder a ella y transformarla en conocimientos que eleven los niveles de eficiencia y eficacia, mejorando de esta manera el desempeño de su gente. Si el personal no puede obtener la información que le permita mejorar su autonomía en el proceso de decisiones y, por el contrario, ésta se encuentra concentrada en los altos directivos de la organización, la responsabilidad será de las personas ubicadas en los niveles donde se maneja la información y no se podrá culpar a los empleados de fallas, omisiones o, más grave aún, problemas de insatisfacción de los clientes.
- **Autonomía por medio de fronteras.** El proceso de facultar a los empleados para que tomen decisiones debe incluir límites de actuación que le indiquen al funcionario los niveles hasta los cuales se puede mover sin poner en peligro la participación de la compañía en el mercado; dichos límites deben ser tan amplios que permitan movilidad, además deben ser explícitos y conocidos por todos. Dentro de esta figura un propósito muy claro, una visión, una misión y unos valores que se convierten en la directriz para las acciones de todos los empleados.
- **Equipos versus jerarquías.** La implementación de empoderamiento tiene implicaciones fundamentales en el diseño de la estructura de las organizaciones, ya que estas deben evolucionar a sistemas más ágiles y flexibles, para poder responder oportunamente a los retos del mercado; ello implica un cambio estructural donde los procesos decisorios no se concentren en los niveles jerárquico más altos de las empresas, sino que se diseñe una estructura de procesos donde las personas trabajen en equipo con la autonomía necesaria para tomar las decisiones que les correspondan de acuerdo con sus responsabilidades.

2.3.5 Diferencias entre una organización con y sin empoderamiento



Figura 17. Diferencias entre una organización con y sin empoderamiento
Fuente: elaboración propia

2.3.6 Ejemplo

- Empoderamiento en el deporte

Como otras tantas herramientas empresariales, la filosofía del empoderamiento tiene relación con el mundo del deporte colectivo, y existe desde sus inicios. Aunque no se le asignara esta denominación, siempre se pusieron en práctica sus bases fundamentales, las que se enuncian a continuación.

Después de analizar cómo funcionan algunos equipos de fútbol, se ha podido observar que su nivel de empoderamiento es muy alto. Ello se debe a la gran cantidad de decisiones que deben tomarse en décimas de segundos y sin previa consulta con su director.

Los equipos de fútbol cuentan con un entrenador, que es el encargado de orientar y dirigir el equipo hacia un propósito común. Para ello desarrolla una estrategia y unos planes a seguir. Esta estrategia es analizada con detenimiento y asimilada por cada uno de los miembros del equipo,

pero no es más que una estrategia a seguir, ya que el día del encuentro será el propio jugador el que decida driblar, pasar o patear el balón en un momento determinado.

La calidad del jugador, y por lo tanto la del equipo, radicará en su capacidad para afrontar estas situaciones imprevistas y ofrecer la solución más idónea. El entrenador debe plantear la estrategia como un consejo a seguir, con la suficiente flexibilidad para que cada jugador la adopte de la manera más correcta. Con esto no se trata de romper con la táctica preparada, sino de ampliar y llevar a su grado máximo la acción del entrenador y de todos los jugadores.

En un equipo deportivo se necesita la polivalencia de todos sus miembros, ya que no se trata de ocupar posiciones fijas sino de poder actuar en todas de manera eficaz. Los roles se distribuyen estratégicamente en dirección al objetivo y de manera complementaria.

Se destaca el papel del capitán o líder de equipo, que debe ser la voz del entrenador en el terreno de juego y fuera de él.

En lo anterior se puede observar que es necesaria una fluida comunicación de la estrategia, y una fuerte pertenencia y compromiso con los objetivos del equipo.

Quizá debamos tomar como ejemplo esta aplicación y trasladarla al campo de la empresa, teniendo en cuenta las características de la misma.

2.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL

2.4.1 Antecedentes

La inteligencia emocional como concepto, teoría, herramienta o estrategia para identificar a los líderes de mejor desempeño en las organizaciones se viene estudiando desde hace más de 40 años cuando David McClellan se propuso analizar los sentimientos, emociones y motivadores que tipifican a los gerentes más sobresalientes de las empresas.

En la década de los 80, Goleman Daniel, con más de 10 años de estudio en temas de la conducta, revoluciona los enfoques tradicionales de la administración, al identificar la inteligencia emocional de las personas como el factor clave en su desempeño a través de elementos relacionados

con la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

En Colombia ha hecho eco la inteligencia emocional mediante una alianza entre Daniel Goleman y la Hay Group, empresa dedicada a la consultoría de relaciones humanas, para analizar el tema y su incidencia en los empresarios colombianos.

La finalidad de la inteligencia emocional es identificar no sólo las competencias técnicas y cognitivas, sino también las habilidades que nos permitan conocer las emociones propias y las de nuestros colaboradores, como mecanismo para mejorar el clima laboral y el desempeño de los colaboradores y de los mismos gerentes. Se trata, entonces, de armonizar lo racional con lo emocional como un modelo de gestión importante en el logro de los resultados.

2.4.2 Mapa conceptual de inteligencia emocional (ver figura 18)

2.4.3 *Conceptos*

- Sistema gerencial fundamentado en el dominio de nuestras emociones, sentimientos y motivaciones que puedan generar un ambiente de trabajo de confianza, respeto, entendimiento con nuestros colaboradores y así lograr medidas de desempeño que permitan a las organizaciones elevar sus niveles de competitividad a través de su ventaja medular que es su gente.
- Descripción de las funciones cerebrales y mentales que tienen que ver con las emociones, es un llamado a descubrir y explorar; en palabras sencillas es la mente emocional, esa que desde la aparición del hombre ha sido descrita con imágenes, poesías y filosofías²⁹.
- El filósofo Daniel Goleman, en su obra *La inteligencia emocional*, la define como aquella que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará más posibilidades de desarrollo personal³⁰.

²⁹ SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional. México: Thomson, 2001, p. 2.
³⁰ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/enfermeria/2005416/lecciones/unidad1/lecturas/03jhtml>

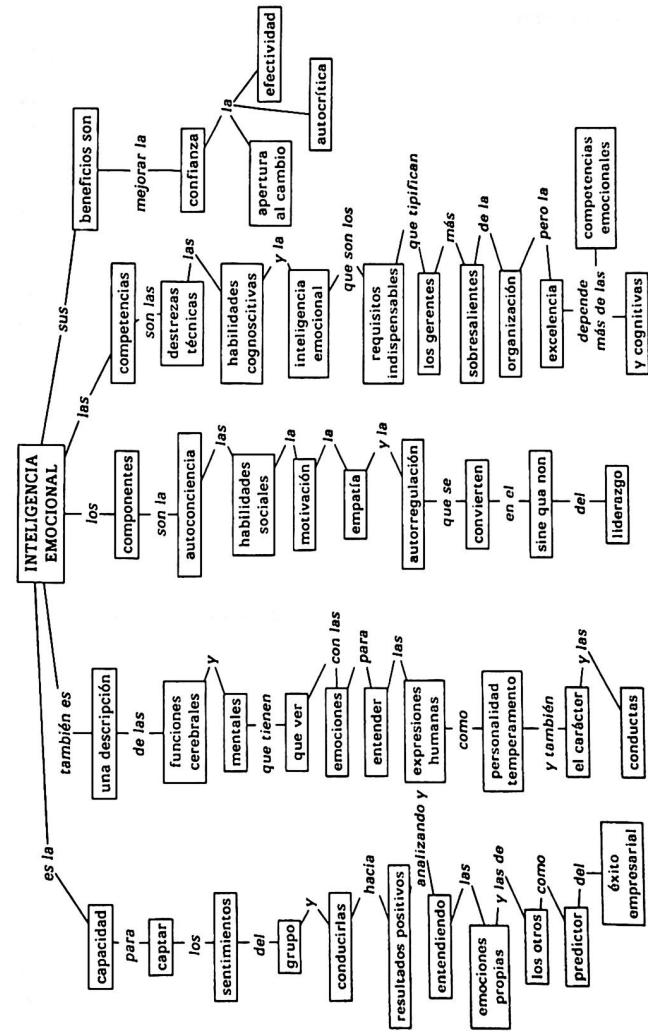


Figura 18. Mapa conceptual de inteligencia emocional

Fuente: elaboración propia

2.4.4 Componentes

– Autoconciencia. El oráculo de Delfos aconsejaba “Conócete a ti mismo”.

Significa habilidad, capacidad para identificar cuáles son las propias potencialidades y cuáles, las debilidades en cuanto a ideas, sentimientos, expectativas, gustos, fortalezas, impulsos, necesidades y otras, entendiendo el impacto positivo o negativo de ellas sobre el desempeño de otros individuos. Autoconciencia también implica que cada persona entienda sus objetivos, metas, principios y valores con un alto conocimiento del camino que debe seguir y de cómo actuar ante problemas y/o dificultades. La autoconciencia implica mejor aprovechamiento del tiempo, de las materias primas, de los equipos y del dinero, y mejoramiento y optimización de todos los recursos tanto propios como de las organizaciones, a través del desarrollo y aplicación de habilidades y técnicas como la planeación, la organización, la dirección y el control como insumos importantes para el logro de resultados positivos.

Tener autoconciencia permite tener una visión flexible del mundo que nos rodea y nos reta a incorporar los cambios sociales, técnicos, políticos, económicos y ambientales dentro de una concepción sistemática de aprendizaje y adaptación según las necesidades de la organización; la autoconciencia mejora la confianza en sí mismo, la autoevaluación permanente y realista, como también el sentido del humor y la autocrítica.

En relación con la autoconciencia en una de las páginas de la Web encontramos:

Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos.

Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.

Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades³¹.

³¹ GAYNOR BUTTERFIELD, Erick. Inteligencia emocional para el desarrollo organizacional. Autor. Sin fecha. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documento/fulldocs/hr./iepractiuch.htm>. (consultado en 20 de junio 2010).

– Autorregulación. Es la capacidad de controlar los impulsos, emociones y sentimientos de manera que nuestro comportamiento no influya negativamente en las conductas de los demás. No quiere decir esto que los actos o desempeños negativos de los colaboradores se pasen por alto, por el contrario, es hacer que cada uno reconozca sus falencias o equivocaciones de una forma empática, para que estas dificultades se conviertan en la mejor oportunidad para la autocrítica y el mejoramiento. Significa decir las cosas en forma adecuada en el momento preciso, de modo que el colaborador sea consciente de la problemática y, por ende, asuma una posición positiva para enmendar y tomar las decisiones que permitan encauzar sus sentimientos hacia soluciones favorables.

Se entiende, también, como la capacidad para mantener la serenidad, la calma y la objetividad en los momentos de mayor presión, evitando así impactos negativos sobre la cultura y el clima organizacional.

La autoconciencia mejora, por lo tanto, la reflexión, el pensamiento y la habilidad para decir no a los instintos e impulsos. Las personas con grandes habilidades de autorregulación tienen alta confianza, apertura al cambio e integridad.

Con relación a la autorregulación, en una de las páginas de la Web se encuentra lo siguiente:

Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.

Confiability. Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.

Integridad. Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.

Adaptabilidad. Flexibilidad para afrontar los cambios.

Innovación. Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información³².

– Motivación. Motor que impulsa a los individuos a cooperar, actuar, realizar y emprender acciones para alcanzar los logros, tanto personales como colectivos. Significa crear el ambiente propicio, el buen trato, la estabilidad laboral, el salario justo, buenos equipos de trabajo, políticas de ascenso y posibilidades de autorrealización, es decir, los

³² *Ibíd.*

aspectos tanto intrínsecos como extrínsecos que permitan a las personas encontrar las razones para considerarse importante dentro de la organización.

La motivación puede entenderse como una cualidad que impulsa a los individuos a alcanzar logros por encima de las expectativas propias y de las de los demás; además, se considera que son personas que buscan permanentemente hacer las cosas mejor y se mantienen ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo; son optimistas, incluso frente al fracaso, y mantienen un alto compromiso con la organización.

Algunos conceptos encontrados en una de las páginas Web se refieren a la motivación como

... las tendencias que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos³³.

- Empatía. La capacidad para considerar las emociones de los demás no significa asumirlas como propias; se trata entonces de mantener informados a nuestros colaboradores de los procesos de toma de decisiones que impliquen cambios importantes ya sea en la infraestructura, en la cultura o en el clima laboral, haciéndolos partícipes en dichos procesos de transformación, y logrando así su cooperación a través de un clima de confianza, respeto y sinceridad. La empatía significa también la forma adecuada de transmitir, orientar y guiar el comportamiento de nuestra gente a través de una influencia positiva. La empatía la tenemos que asociar con la ciencia del movimiento y la gesticulación llamada "Kinesis", los cuales tienen gran importancia en el momento de interactuar con otras personas.

³³ LÓPEZ, Adriana. Motivación. [on line]. (citado en 20 de Abril de 2002) <http://www.gestio-polis.com/recursos/documento/fulldocs/hr/>. (Consultado en 21 junio de 2010).

Uno de los impactos más positivos de actuar *empáticamente* en las organizaciones tiene que ver con la baja rotación de personal, ya que los colaboradores no estarán dispuestos a buscar nuevos empleos, debido a las condiciones adecuadas y agradables dentro de las cuales se labora.

Navegando en Internet sobre el tema de la inteligencia emocional, se encuentran los siguientes conceptos y elementos sobre la empatía:

Conciencia: de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

Orientación al servicio: anticiparse necesidades de los clientes.

Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.

Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo³⁴.

- Habilidades sociales. Competencia que busca influir de manera positiva en el comportamiento de los individuos, a través del buen trato, la confianza, la participación, el respeto, la disciplina y la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, además de la posibilidad de poder ascender a buenas posiciones, tener un buen salario y estabilidad laboral como complementos motivacionales propios de un excelente desempeño. Las personas con altas habilidades sociales siempre están buscando interactuar con sus colaboradores tanto directos como indirectos creando redes de comunicación que permitan dar soluciones rápidas y efectivas a los problemas que se puedan presentar. También son personas con amplios círculos de conocidos que siempre se preocupan por considerar los intereses tanto propios, como de la organización, en búsqueda de los resultados y finalidades de la compañía.

Habilidad social significa trabajar con otros, conformar equipos e influenciar positivamente el grupo de colaboradores para mejorar el desempeño y la eficiencia organizacional, y para alcanzar altos niveles de efectividad.

³⁴ *Ibíd.*

Identificar personas con altas habilidades sociales es reconocer a aquellos individuos capaces de crear equipos de trabajo, personas que entiendan y controlen sus propios sentimientos y los de los demás; son optimistas a pesar de las adversidades, tienen alta empatía y son grandes motivadores.

De la Internet se referencian los siguientes conceptos y elementos:

- Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
- *Influencia*: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- *Comunicación*: emitir mensajes claros y convincentes.
- *Liderazgo*: inspirar y dirigir a grupos y personas.
- *Canalización del cambio*: iniciar y dirigir los cambios.
- *Resolución de conflictos*: capacidad de negociar y resolver conflictos.
- *Colaboración y cooperación*: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- *Habilidades de equipo*: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas³⁵.

• Aplicación

Para conocer si las organizaciones aplican la estrategia de inteligencia emocional partiremos de estudios hechos en los Estados Unidos por la Secretaría de Orientación Vocacional de la Universidad de Harvard y por el Instituto Carnegie de Tecnología que explican las causas de desvinculación tanto de hombres como de mujeres, de la actividad laboral. Casos y estudios sobre aplicaciones en Colombia no se conocen.

³⁵ GAYNOR BUTTERFIELD, Erick. Inteligencia emocional para el desarrollo organizacional. Autor. Sin fecha. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./iepractiuch.htm>. (consultado en 23 de junio de 2010.)

Primer caso

Según la Secretaría de Orientación Vocacional de la Universidad de Harvard, las razones de la pérdida de empleo por parte de 4.300 hombres y mujeres de diversas empresas, se debía a defectos de la personalidad, sólo uno correspondía a ignorancia de cuestiones técnicas o ausencia de la debida pericia.

La mayor parte de las bajas se habían originado por la falta de espíritu de cooperación, por no inspirar confianza, carecer de iniciativa, etc.

Segundo caso

El Instituto Carnegie de Tecnología, en otro estudio, y analizando el caso de 10.000 personas, informaba que el 15% del éxito se debe a la experiencia técnica, y el 85% a las cualidades personales: conducta, integridad, imaginación creadora, decisión, adaptabilidad, observación, dirección, habilidad organizativa, expresión, conocimiento. Tales cualidades no sólo son deseables en una oficina, en un comercio o en una fábrica; siempre son necesarias para el éxito de hombres y mujeres en cualquier actividad o área de la vida.

2.5 OUTSOURCING

2.5.1 Antecedentes

Fenómeno que viene imponiéndose como un nuevo enfoque administrativo en la gerencia de recursos y servicios, y que, además, se convierte en una herramienta tanto táctica como estratégica para afrontar las dimensiones de un entorno caracterizado por cambios, tendencias y mercados cada vez más globalizados e internacionalizados. La herramienta se fundamenta en un proceso sistemático para mejorar la flexibilidad, los costos, la velocidad de respuesta, la calidad de los bienes y servicios, la productividad, la imagen corporativa, la confianza, la rentabilidad y la permanencia en el mercado.

Esta herramienta entra a formar parte fundamental dentro del proceso que toda empresa adelanta para adaptarse a variables de cambio en su entorno organizacional. La condición de interacción con su entorno en búsqueda de los mejores servicios o suministros ofrecidos por un tercero

le da a la empresa la posibilidad de no encasillarse en sus limitaciones, expandiendo su horizonte en búsqueda de una solución especializada.

El origen del *outsourcing* data de la Segunda Guerra Mundial, donde compañías trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad de actividades, para no tener dependencia con proveedores externos, lo que en el mediano plazo demostró que era una equivocación, ya que las organizaciones difícilmente pueden garantizar que su estructura de valor sea lo suficientemente productiva y de dominio propio, para no acceder a terceros; además, lo costoso que significaba mantener actualizada la empresa en aspectos relacionados con tecnología, procesos y mercados.

Los años 70 se convierten en la época *boom* del *outsourcing*, con la aparición de empresas consultoras especializadas en un área determinada, lo que llevó a muchas de ellas a contratar a estos expertos en lugar de montar sus propias infraestructuras.

2.5.2 Mapa conceptual (ver figura 19)

2.5.3 Conceptos

- Herramienta táctica y estratégica de la administración que permite a una organización transferir sus sistemas de información, sus sistemas de vigilancia, aseo, servicios generales, nómina, contabilidad, tecnología y telecomunicaciones a un tercero que cuenta con el *know how*, credibilidad, respaldo, solidez y recursos financieros y tecnológicos para garantizar el valor y calidad de los productos de la empresa, con el fin de que las organizaciones se concentren en las actividades propias de su negocio, contratando aquellas que no tienen una relación con la naturaleza misma de la empresa.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos, no críticos para la empresa, a un tercero más especializado, para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia y así poder enfocarse a las actividades determinadas en su misión.
- Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y /o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desa-

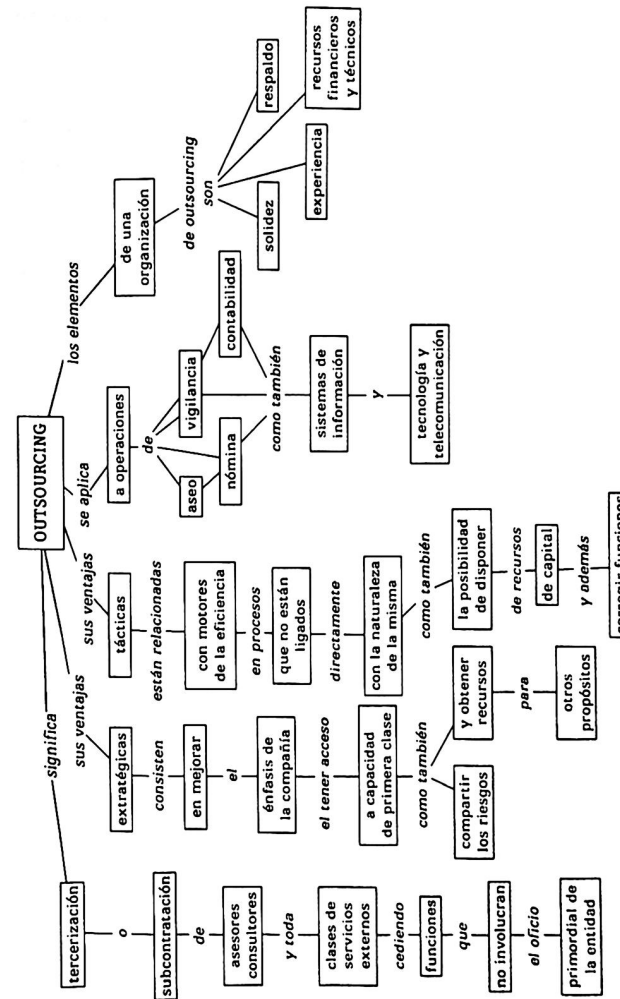


Figura 19. Mapa conceptual Fuente: elaboración propia

rollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio³⁶.

2.5.4 Qué servicios contratar

- Soporte a los sistemas actuales de información.
- Desarrollo de nuevos programas.
- Actualización de equipos.
- Sistemas de seguridad para el manejo de la información (*software*).
- Implantación y administración de redes.
- Administración de datos y bases de datos.
- Recursos humanos.
- Infraestructura computacional.
- Aseo.
- Cafetería.
- Manejo de archivos.
- Capacitación y consultoría.
- *Razones para recurrir al outsourcing*

Mejorar el énfasis de la compañía, la reducción y control de los costos operativos, compartir riesgos con el socio con el que se contrata, obtener recursos para otros propósitos, contar con recursos que no están disponibles internamente, tener acceso a la última tecnología, etc.

La compañía contratante logrará en términos generales una funcionalidad mayor a la que tenía internamente con costos inferiores, en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías con su contratista.

³⁶ LÓPEZ, Carlos. *El outsourcing o la tercerización*. [on line]. (citado en 21 de enero de 2001). <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>. (consultado en 23 de junio de 2010).

En un estudio realizado por el *outsourcing* Instituto se encontró que las compañías redujeron costos en un 90% al subcontratar algunas de las operaciones que no generaban valor para su empresa.

• Qué no contratar

Es recomendable abstenerse de subcontratar operaciones que puedan poner en evidencia información clave para el desarrollo de la actividad esencial de la empresa y que permita a los competidores sacar ventajas que puedan colocar a la empresa en posición de riesgos frente a ellos. Nos referimos a aspectos relacionados con las finanzas, estrategias de mercados, calidad de los bienes y servicios, la planeación estratégica, el control de proveedores, etc.

• Ejemplos

- En Medellín, uno de los ejemplos más exitosos de aplicación del *outsourcing* se encuentra representado en la empresa "Pronto Ventas". La empresa se especializó en el esquema de ofrecer servicios especificados bajo la modalidad de *outsourcing* y se convirtió en una gran generadora de empleo. La empresa es experta en atención al cliente, labores de empaque y digitación de información. Sus fundadoras trabajaron en empresas de servicios temporales durante varios años. Allí descubrieron la creciente inclinación del mercado por contratar con terceros aquellas actividades que no eran pertinentes al objeto social de la empresa. Entre las diferencias más significativas se destaca que en el *outsourcing* los servicios ofrecidos son más especializados y la estabilidad en las empresas es mayor. La compañía ocupa a 1.200 personas en labores de empaque, bodegaje, revisión de calidad, ensamble, logística de despacho, manejo de inventarios, análisis de datos, digitación, servicio al cliente y logística de mantenimiento.
- También se puede mencionar el caso de las guías del Museo interactivo de la Fundación de Empresas Públicas de Medellín, que pertenecen a la nómina de Pronto Ventas, así como parte de las recepcionistas y mujeres de atención al cliente de EPM.

Pero sin duda uno de los mejores contratos es el que Pronto Ventas tiene con Locería Colombiana para el empaque de sus productos

2.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.6.1 Antecedentes

El amplio interés que está teniendo la gestión del conocimiento en los últimos años se refleja en el creciente número de publicaciones y de congresos realizados sobre el tema. En la actualidad, es un objeto de investigación en el campo de la administración, cuyo origen se dio en los años noventa principalmente en países como Suecia y estados Unidos, de donde se ha venido difundiendo a lo largo del mundo³⁷.

En 1982, dos consultores de gerencia relativamente desconocidos, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. publicaron In Search of Excellence, en donde señalaban que las organizaciones que prosperaban en un entorno brutalmente competitivo parecían compartir un conjunto común de valores y prácticas, a pesar de sus amplias variaciones en tamaño, misión, producto y base de clientes³⁸.

Una vez agotado el paradigma de la revolución industrial las organizaciones buscaron adaptarse al nuevo contexto global, con una nueva fuente de generación de riqueza. La encontraron en el conocimiento.

El conocimiento transformó totalmente la manera de hacer negocios, lo que implicó cambios importantes en la estrategia de los mismos, buscando la creación de valor en cada uno de los procesos empresariales con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes.

2.6.2 Mapa conceptual

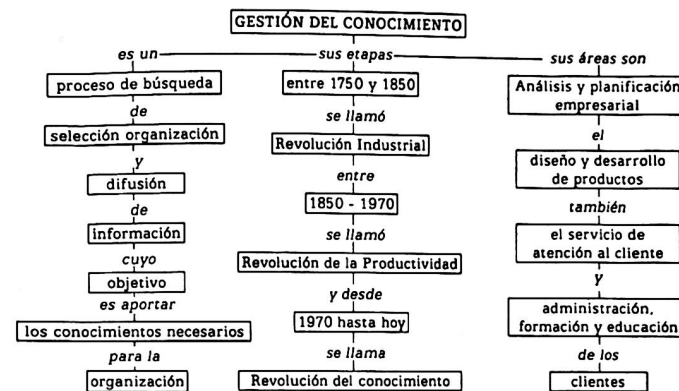


Figura 20. Gestión del conocimiento

Fuente: elaboración propia

2.6.3 Conceptos

- Se puede definir como: optimizar el flujo de información y la interacción entre las personas de forma que la información específica llegue a la (s) persona (s) adecuada en el momento adecuado. Por medio de esta afirmación se dice que la gestión del conocimiento es vital para mejorar el aprovechamiento de las capacidades intelectuales de los empleados, individual y colectivamente, de forma que las compañías puedan mejorar, a su vez, el proceso de toma de decisiones³⁹.
- Es la suma de lo que saben todos en la compañía y que, estructurado, le proporciona a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Ante mercados turbulentos y de rápidos movimientos como los actuales, ser más competitivo significa ser más inteligente⁴⁰.

³⁷ BERNAL, César A. Introducción a la administración de las organizaciones. México: Pearson, 2007, p. 87.

³⁸ KOULOPOULOS, Thomas M. Gerencia del Conocimiento. Bogotá: McGraw Hill, 2000, p. xiv.

³⁹ ROJAS LÓPEZ, Miguel David. Administración. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2008. p. 16.

⁴⁰ VALDÉS, Luigui. La re-evolución empresarial del siglo XXI. Bogotá: Editorial Norma, 2002, p. 425.

2.6.4 Ciclo de la gerencia del conocimiento

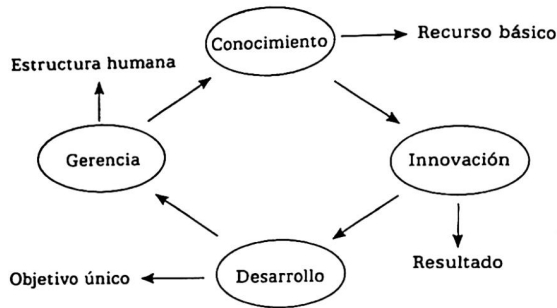


Figura 21. Ciclo de la gerencia del conocimiento

Fuente: elaboración propia

- Gerencia. El concepto de gerencia, a partir de 1970, toma un significado diferente a los que tuvo antes del año citado, aclarando que hablar de gerencia no es lo mismo que hablar de administración porque son actividades totalmente diferentes.

Hoy el papel gerencial se encuentra ligado a la generación de valor, por lo tanto, la actividad humana que genera valor se denomina gerencia.

La gerencia es una actividad que crea valor utilizando el conocimiento como la variable diferenciadora en todas las organizaciones del mundo. "Mediante el uso intensivo y la aplicación del conocimiento muchas empresas compiten en el mercado y sustituyen uno, dos o los tres factores tradicionales de producción. Tener tierra, trabajo y capital no le garantiza, pues, a ninguna empresa ser competitiva en el mercado"⁴¹.

- Conocimiento. Es la actividad humana que la gerencia utiliza para generar valor; cuando hablamos de conocimiento se habla de tres elementos:
 - AUTOSOFT. Es el conocimiento blando, es decir, todo lo que ha sido adquirido a través de un proceso, personal, vivencial, profesional

o real; en términos más sencillos, es la suma total de lo que cada uno sabe.

- HETENOSOFT. Son los conocimientos y experiencias de otros, producto de las conexiones directas entre los individuos de la organización, lo que genera nuevas formas de plasmar dicho conocimiento.
- HARD. Es la información que se encuentra en el exterior de las compañías y se encuentra apalancada en libros, revistas, folletos, documentos y diferentes medios de comunicación.

El conocimiento, por lo tanto, es la combinación eficaz de la experiencia propia, la experiencia de los demás y la información del mundo exterior.

- Desarrollo. Capacidad gerencial para producir bienes y servicios en cada una de las áreas de una organización lo que lo convierte en un concepto absoluto debido a que se convirtió en un objetivo en todos los niveles.
- Innovación. Es el resultado de aplicar el conocimiento al mismo conocimiento, es decir, aplicar experiencia a la propia experiencia para tener más experiencia y convertirla en riqueza intelectual.

2.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO

- ¿Por qué el *Benchmarking* es un proceso sistemático?
- Identifique las ventajas estratégicas y tácticas de aplicar *Benchmarking* en una organización.
- ¿Qué se considera desperdicio en una organización?
- La frase "cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa" ¿en cuál elemento se debe ubicar?
- Explique por qué el propósito, los valores y las metas son áreas de frontera.
- Establezca las relaciones existentes entre empoderamiento y tecnología.
- Explique la relación inteligencia emocional y gerencia. Sustente con un ejemplo.

⁴¹ *Ibid.* p. 2.

- ¿Cómo podríamos aplicar la inteligencia emocional en la negociación y solución de problemas?
 - Identifique los aspectos legales de un contrato de *outsourcing*
 - Explique la relación, si existe, entre *outsourcing* y calidad.
 - El empoderamiento como concepto que busca reconocer el poder que tienen los empleados para actuar con autonomía, se considera estratégico porque permite a la organización:
 - a. Mejorar sus costos.
 - b. Mejorar sus procesos.
 - c. Mejorar su eficiencia administrativa.
 - d. Mejorar su posicionamiento en el mercado
 - Cuando las organizaciones inician procesos para medir niveles de desempeño en términos de eficiencia y eficacia, tanto de las personas como del manejo de los demás recursos, en las diferentes áreas funcionales, decimos que estamos aplicando:
 - a. *Benchmarking* comparativo.
 - b. *Benchmarking* general.
 - c. *Benchmarking* propios.
 - d. *Benchmarking* funcional.
- Nike delega la producción de su calzado a plantas que fabrican a costos más bajos en Corea del Sur y China y lo importa después para distribuirlo en América del norte. Estas plantas también embarcan calzado a Europa y ciertas regiones de Asia para su distribución, esta manera de hacer las cosas se llama:
- a. *Outsourcing*.
 - b. *Benchmarking*.
 - c. Alianzas estratégicas.
 - d. Subcontratación.

CAPÍTULO 3

Planeación

"Aprende a tomar buenas decisiones y piensa bien lo que haces"
PROVERBIOS 3.21

• OBJETIVO

Comprender la importancia de la planeación como un componente de la vida organizacional, que proporciona el rumbo y la continuidad en el camino hacia el éxito.

• COMPETENCIAS

Planear y organizar proyectos, administrar el tiempo y recopilar información, analizarla y tomar las decisiones pertinentes.

3.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA PLANEACIÓN

A través del tiempo la planeación ha tenido diferentes manifestaciones nacidas de las necesidades de las épocas. Como consecuencia, los estudiosos de la administración se han puesto en la tarea de definirla, considerando la gran importancia que tiene la planeación para la administración moderna.

Seguidamente se presentan algunas de dichas manifestaciones y definiciones con el propósito de alcanzar una visión general y en el tiempo del desarrollo de la planeación.

Desde su aparición sobre la tierra, el hombre ha trabajado para poder subsistir y lograr la mayor efectividad en cada una de sus actividades; para ello ha utilizado en cierto grado la planeación.

En la época primitiva los integrantes de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Esta etapa se caracterizó por el trabajo de equipo y la división del trabajo en aras del mayor rendimiento.

En la etapa agrícola, el crecimiento de la población obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos y, en consecuencia, a mejorar el conocimiento de la planeación.

La etapa del esclavismo (antigüedad grecolatina) se caracteriza por bajo nivel productivo del esclavo como consecuencia del mal trato recibido, lo que determina la aplicación de la administración mediante una estricta supervisión y sanciones de tipo físico.

En la Revolución Industrial surgió la especialización y la consecuente producción en serie, lo que revolucionó totalmente la forma de hacer las cosas; allí la planeación se convierte en la herramienta fundamental para mejorar tanto la eficiencia de los procesos como la eficacia de los resultados.

En el siglo XX y lo que va corrido del siglo XXI, las grandes transformaciones tecnológicas, sociales, económicas, ambientales permiten que múltiples autores se dediquen al estudio de la disciplina administrativa y, por ende, a la planeación como eje central en los procesos empresariales.

3.2 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN

La planeación consiste en formular el estado futuro deseado para una organización y a partir de éste y mediante un proceso racional de toma de decisiones, determinar los objetivos globales más pertinentes para aproximarse a ese futuro, diseñar los mecanismos de operación para su ejecución y asignarles los recursos humanos y materiales disponibles, de tal manera que se asegure su óptima utilización.

La función planeación hace parte de la fase estática del proceso administrativo. Se considera así porque es en ella donde se establecen los objetivos, las metas, las normas, políticas, programas, presupuestos y las respectivas estrategias para lograr realizar las diferentes actividades empresariales.

La planeación nos indica el norte, camino o dirección que las diferentes organizaciones deben tener para poder responder eficazmente a los cambios que nos plantea la compleja dinámica política, económica, social, ambiental, tecnológica y legal.

- “La planeación es el proceso de determinar cómo el sistema administrativo alcanzará sus objetivos. En otras palabras, cómo puede la organización llegar a donde quiere llegar”⁴².
- “La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada. En el fondo, la planeación es la diferencia entre una situación actual y una situación deseada como objetivo”⁴³.
- “La planeación es el proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas a fin de integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía”⁴⁴.

⁴² CERTO, Samuel C. Administración moderna. 8ª edición. Bogotá: Prentice, 2001. p. 126.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración general. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. p. 18.

⁴⁴ BERNAL, César A. Introducción a la administración de las Organizaciones. México: Pearson, 2007. p. 96.

- Según Agustín Reyes Ponce⁴⁵, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
- "La planeación comprende escoger las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los logros de la organización, bosquejar cómo las tareas se deben ejecutar, e indicar cuándo deben ser ejecutadas. Las actividades de planeación se enfocan en el alcance de las metas. Por medio de sus planes, los gerentes bosquejan exactamente lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. A la planeación le compete el éxito de la organización en el futuro cercano (a corto plazo) y también en el futuro a largo plazo"⁴⁶

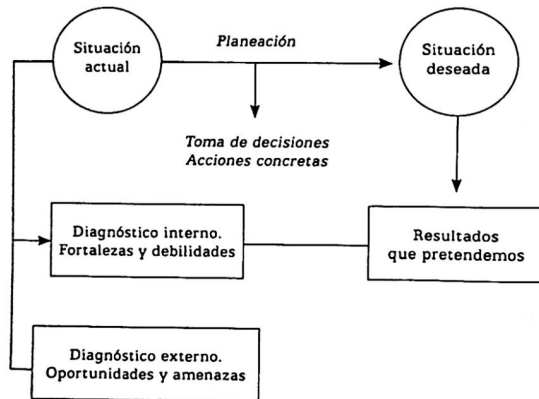


Figura 22. Sobre conceptos de la planeación
Fuente: elaboración propia

3.3 IMPORTANCIA

El futuro está indisolublemente ligado al concepto de planeación, debido a que las circunstancias que en un momento dado imperan en una organización no permanecen estáticas indefinidamente, sino que se modifican sistemáticamente en el transcurso del tiempo.

La alta dirección debe estar atenta a los cambios que comienzan a producirse y que tendrán algunos efectos sobre la empresa. Como todo cambio debe significar una oportunidad o una amenaza, es de gran importancia para la institución conocer los cambios cuando aún no se han producido sus efectos o cuando no sea demasiado tarde para tomar las decisiones pertinentes

Nada en el mundo de las empresas es producto de la improvisación y el azar. Si no tenemos un camino descrito con anterioridad a través del establecimiento de unos objetivos alcanzables, será muy difícil dar respuesta a la dinámica que nos plantea un nuevo orden mundial caracterizado por modificaciones abruptas que solo darán oportunidades para aquellas empresas que tengan un excelente conocimiento del contexto en el cual participan. Planear, por lo tanto, es vital para las otras funciones administrativas, esto es, sin la planeación no se puede organizar, dirigir ni controlar.

Criterios por los cuales la planeación es importante en las organizaciones

- Mejora la información.
- Es un instrumento de coordinación.
- Se anticipa a los problemas.
- Define el camino a seguir.
- Establece los cursos de acción que se llevarán a cabo.
- Los recursos son empleados en forma más eficiente.
- Las decisiones se basan en información comprobable.
- Reduce el riesgo y la incertidumbre.
- Permite que las empresas estén mejor preparadas para el cambio.
- Reduce los niveles de improvisación.

⁴⁵ Citado en *Fundamentos de Administración*, Galindo Munch y Martínez García, México: Trillas, 1998, p. 63.

⁴⁶ Certo Samuel C, *Administración Moderna*. Octava edición. Bogotá Prentice.2001. p. 7.

3.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

- **Universalidad.** La planeación debe asegurarse de contemplar la cantidad pertinente de recursos necesarios; mano de obra, financieros, infraestructura, materiales, equipos, procesos, tecnología, logísticos y otros, que permitan la consecución de las metas establecidas.
- **Racionalidad.** Los recursos de las organizaciones son escasos, lo que requiere un manejo óptimo y un uso lógico.
- **Precisión.** Los planes de las corporaciones no se deben hacer con afirmaciones vagas y genéricas, por lo que se requiere que éstos sean precisos y se puedan lograr. Definición de los objetivos. La planeación se lleva a cabo a través de sus diferentes objetivos, sean estos estratégicos, tácticos u operativos (generales o específicos), objetivos que deben ser logrables, claros, específicos y medibles para evitar la vaguedad y dispersión de los planes.
- **Flexibilidad.** La planeación debe dar lugar a las modificaciones que sean pertinentes, sea por situaciones de orden interno o externo, pero que permitan realizar los ajustes adecuados ante situaciones imprevistas.
- **Unidad.** La planeación establece un norte común en todas las áreas de la organización canalizando los esfuerzos en una misma dirección.

3.5 PROCESO DE PLANEACIÓN

La teoría administrativa proporciona elementos básicos para planear. Según Stoner⁴⁷, se puede desarrollar en cuatro pasos:

- **Establecer metas y objetivos:** el inicio de la planeación es la decisión acerca de lo que la organización, el departamento, la unidad quieren lograr, es decir, se debe fijar claramente una meta o un conjunto de ellas. Si no existe la meta, la organización puede hacer una distribución poco eficiente de sus recursos. Determinar prioridades y ser específicos respecto a los objetivos permitirá canalizar sus recursos con eficiencia.
- **Identificar la situación actual:** se debe definir cuál es la distancia que separa a la organización o unidad, del logro de sus metas y objetivos.

⁴⁷ Citado en *Administración para Ingenieros*, Rojas Miguel David, Bogotá: Ecoe, 2008. pp. 61-62.

establecer qué recursos disponibles tiene la organización para alcanzarlas. Después de analizar la situación actual pueden trazarse los planes para describir el progreso.

- **Definir las ayudas y obstáculos a las metas:** establecer qué factores internos y externos ayudan a que la organización o unidad cumpla sus metas. Identificar qué factores podrían crear problemas; es fácil mirar qué situación está ocurriendo en el momento, pero es más complicado determinar cuál será la situación hacia el futuro; se puede prever con ayudas tecnológicas, con cierto grado de certidumbre, cuál será el comportamiento de los fenómenos sociales, económicos, políticos que afectan el entorno.
- **Desarrollar un conjunto de acciones para alcanzar la meta:** esta etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para seleccionar la meta deseada, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea, o la más satisfactoria. En este punto, cuando se toman decisiones referentes a las acciones futuras, es cuando se necesita la eficacia del gerente.

3.6 TIPOS DE PLANES

La planeación se lleva a cabo en las diferentes organizaciones a través de diferentes tipos de planes, los que se caracterizan por su interrelación y el impacto de las decisiones que se toman en cada uno de ellos. La planeación se inicia en el nivel institucional (planes corporativos) y va descendiendo a través de las diferentes unidades o departamentos de la organización (planes tácticos), hasta llegar al nivel donde los trabajadores ejecutan las acciones pertinentes para llevarlos a cabo (planes operativos), además de contar con planes para situaciones no previstas (planes de contingencia).

- **Planes corporativos.** Son los resultados globales que la organización pretende alcanzar, en el desarrollo y materialización concreta de su misión y su visión.

Dichos planes buscan situar la organización en términos de su entorno, partiendo de un diagnóstico tanto interno (fortalezas y debilidades), como externo (oportunidades y amenazas), con el propósito de definir la dirección futura de la compañía como marco directriz para toda la organización.

- Planes tácticos. Son generados a partir de los planes corporativos y son formulados por cada una de las unidades o departamentos de una organización (área de mercadeo, ventas, servicios, finanzas, producción, investigación, sistemas, etcétera).
- Planes operativos. Son los que se establecen en cada una de las secciones componentes de las áreas o departamentos y que se llevan a cabo a través de actividades. Esta etapa se caracteriza por la ejecución real y corresponde a la planificación de corto plazo o del día a día.
- Planes de contingencia. Son planes para eventos críticos inusuales o para emergencias, producto de la complejidad e incertidumbre del futuro.
- Otras tipologías de planes
 - Propósito
 - Misión
 - Objetivos
 - Metas
 - Estrategias
 - Políticas
 - Procedimientos
 - Presupuesto
 - Programas
 - Proyectos
 - Reglas
 - Planes de aplicación única y permanente

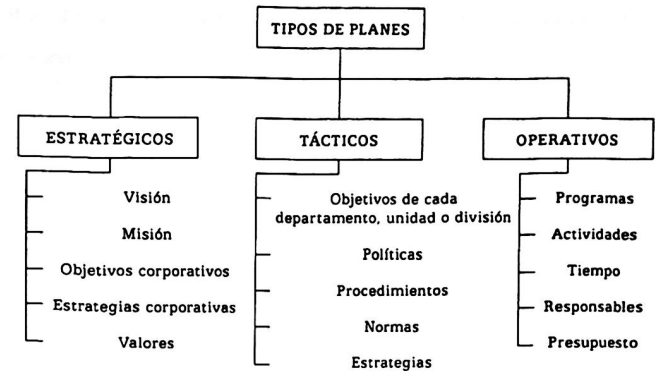


Figura 23. Tipos de planes
Fuente: elaboración propia

3.7 PLANES DE APLICACIÓN ÚNICA Y PERMANENTE

3.7.1 De aplicación única

Son planes para aplicar a situaciones únicas o nuevas que se consideran menos estructuradas y por lo tanto no se puede diseñar una forma estandarizada como respuesta a muchas situaciones que se puedan presentar en una organización.

Como ejemplos de ellos tenemos los programas y los presupuestos.

- Programa. Es un plan general que una organización traza para alcanzar sus propósitos u objetivos. Reúne un conjunto integrado de planes relacionados con asuntos diferentes entre sí.
- Los programas pueden ser tan grandes o tan pequeños como colocar un hombre en la luna, ampliar las instalaciones de una empresa, sacar un nuevo producto al mercado, construir una nueva maquinaria, etcétera.
- Presupuestos. Son estados de recursos financieros que se utilizan para una situación específica y para un período de tiempo determinado. Ejemplo, el presupuesto de gastos de la Universidad de Medellín para el año 2010.

3.7.2 Planes de aplicación permanente

Son planes de aplicación cotidiana para resolver asuntos que ocurren con mucha frecuencia y, por lo tanto, existen explícitamente para aplicarlos cuando se presente un problema o se quiera llevar a cabo un propósito determinado. Entre ellos tenemos las políticas, las normas, los métodos y los procedimientos.

- Políticas. Son guías que orientan las decisiones gerenciales, sin la existencia de ellas las decisiones de los administradores quedarían a libre albedrío y generarían conflictos entre unidades y personas de las organizaciones.
- Normas. Son declaraciones escritas de que algo se puede hacer o no se puede hacer, y son de estricto cumplimiento para todas las unidades y personas de la empresa.
- Método. Es un plan que describe la forma exacta como una actividad se debe desarrollar. Ejemplo, el montaje de una pieza de una máquina, la elaboración de una hamburguesa en un restaurante, etcétera.
- Procedimiento. Secuencia cronológica y lógica de pasos para llevar a cabo una actividad, muy utilizados en trabajos repetitivos y especializados para describir la secuencia de la rutina.

3.8 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

3.8.1 Conocimiento del entorno

El conocimiento del entorno proporciona la información tanto interna (fortalezas y debilidades) como externa (oportunidades y amenazas), que permita a la organización definir con mucha racionalidad cuáles son las decisiones que se deben tomar para pasar de una situación actual a una situación deseada. Para ello se utiliza la matriz "DOFA" con la información relevante de cada una de las áreas de la organización como también las condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales en las que se mueven las empresas en su entorno.

3.8.2 Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso que permite a las organizaciones y directivos elegir entre varias alternativas aquella que genera el mayor valor para la empresa, producto del análisis racional de cada uno de los eventos considerados en el proceso de decidir. Tomar decisiones significa seguir el esquema a continuación:

- a. Identificación del problema.
- b. Identificación de los criterios de decisión.
- c. Ponderación de los criterios de decisión.
- d. Identificación y desarrollo de alternativas.
- e. Análisis de alternativas.
- f. Selección de alternativas adecuadas.
- g. Implementación de la alternativa seleccionada.
- h. Evaluación de la alternativa.

3.8.3 Naturaleza de la toma de decisiones administrativas

- Decisiones programadas. Son aquellas que se presentan con mucha frecuencia y que permiten una solución a través de la existencia de una norma, política, procedimiento, etc., y que se aplican a una situación similar en el futuro. Ejemplos:
 - La amonestación a un trabajador por retrasos en la hora de entrada.
 - El pago que se hace a un proveedor.
 - El despido de un trabajador.
 - La publicidad para un producto.
 - La decisión de fabricar un solo producto o variedad de él.
- Decisiones no programadas. Son las decisiones que se toman para resolver un problema que es nuevo para la organización o que no es habitual que se presente, y por lo tanto no exige una forma explícita de resolverlo. Ejemplos:

- La decisión de sacar un nuevo producto al mercado.
- La alianza estratégica con un competidor.
- Cerrar una planta.
- Liquidar una corporación.

3.8.4 Certeza, riesgo e incertidumbre

La toma de decisiones en un mundo donde la constante es el cambio **no** garantiza que por mucha información que se tenga las cosas vayan a suceder como se han programado, y por lo tanto, muchas situaciones con las que tiene que ver el administrador cada día involucran por lo menos algún grado de incertidumbre, y por lo tanto requieren de una decisión no programada.

- Certeza. Estado que existe cuando quienes toman decisiones disponen de información completa y precisa.
- Incertidumbre. Estado que existe cuando quienes toman las decisiones no cuentan con información suficiente.
- Riesgo. La situación que se presenta cuando los resultados esperados tienen una probabilidad de éxito inferior al 100%.

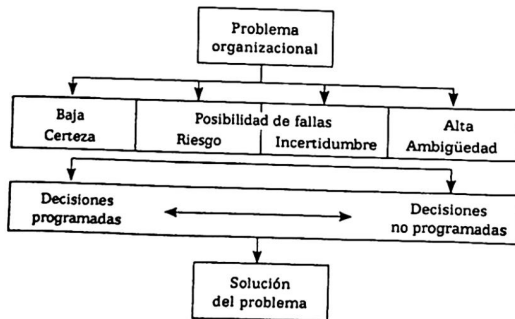


Figura 24. Condiciones que afectan la posibilidad de una falla en la decisión.
 Fuente: DAFT, Richard L., MARCIC, Dorothy. Introducción a la administración. 4ª edición. Buenos Aires: Ed. Thomson, 2006. p. 189.

3.8.5 Cronograma (gráfico de Gantt)

GRÁFICA DE GANTT
 PROYECTO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TIEMPO ACTIVIDAD	SEMANAS																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
A																											
B																											
C																											
D																											
E																											
F																											
G																											
H																											
I																											
OBSERVACIÓN																											

Técnica de programación y control de las actividades que componen un programa o proyecto y el tiempo de duración de cada una de ellas, precisando el momento de iniciación y terminación.

El gráfico consta de dos columnas básicas: actividades y tiempo en días, semanas o meses, según se requiera.

- Pasos en la elaboración del gráfico de Gantt
- Identificar el programa o proyecto.
- Definir las actividades del programa.
- Definir quién ejecutará cada actividad y qué recursos son necesarios para llevarla a cabo.

- Definir el tiempo de duración de cada actividad.
- Representar mediante flechas continuas las diferentes actividades en el gráfico.

La gráfica permite la utilización de convenciones que indican en dónde inicia la actividad: y dónde termina.

Además mediante el uso de letras iniciales se puede indicar las causas de retrasos en las actividades programadas debido por ejemplo a:

- Faltó materia prima: FMP.
- Se dañó máquina: SDM
- Accidentes. A
- Operarios sin experiencia. OSE
- Actividad planeada →
- Tiempo real - - - - - →

Ejemplo del gráfico de Gantt. Programación de una investigación de mercados sobre un producto.

Actividades del programa:	Tiempo de las actividades (Semanas)
a. Necesidad de realizar la encuesta.	4
b. Objetivos de la encuesta.	2
c. Reclutamiento de encuestadores.	2
d. Entrenamiento de encuestadores.	5
e. Diseño y elaboración de los formularios.	2
f. Imprimir formularios.	1
g. Aplicación de la encuesta.	5
h. Evaluación de resultados.	3
i. Presentación informe.	2

Gráfico del programa:

REPRESENTACIÓN DEL GRÁFICO DE GRANTT

TIEMPO		COLUMNAS BÁSICAS CRONOGRAMA GANTT																			
		DÍAS - SEMANAS - MESES																			
ACTIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		ACTIVIDAD 1																			
ACTIVIDAD 2																					
ACTIVIDAD 3																					
ACTIVIDAD 4																					
ACTIVIDAD 5																					
OBSERVACIÓN																					

3.8.6 Punto de equilibrio

Método utilizado para el estudio del costo y el ingreso de un programa y se centra en:

- Costo total. Se trata de establecer el costo de cada bien o de cada unidad de servicio que se producirá, definiendo tanto los costos fijos como los variables.
- Los costos fijos. Aquellos que no cambian durante el proceso de producción de los bienes independientemente de la cantidad producida. Ejemplo, el costo total por arrendamientos, los costos de depreciación, etcétera.
- Los costos variables. Son los que cambian proporcionalmente con la cantidad de unidades producidas; a mayor volumen de producción mayores costos variables.
- Los costos totales. Están constituidos por la suma de los costos fijos más los costos variables:

- a. Ingreso por unidad: a cómo se venderá cada unidad que se produzca.
- b. Cantidad de unidades que se deben producir en un período determinado.
- c. Punto de equilibrio: se refiere a la cantidad de bienes y servicios a producir para que no se presenten pérdidas; entonces el punto de equilibrio es igual a

Ingreso total= costos totales + costos variables.

Veamos un ejemplo práctico:

Croydon SA producirá zapatos de estilo especial, si el tamaño del pedido es lo suficientemente grande para generar una utilidad razonable. Para cada pedido de estilo especial la compañía tiene que incurrir en un costo fijo de US \$1.500 para la puesta en marcha de la producción, el costo variable es de US \$45 por par, y cada par se vende en US \$ 50.

Se pide:

- a. ¿Cuál es el punto de equilibrio?
- b. ¿Qué utilidad o pérdida se puede prever con una demanda de 150 pares?
- c. Con una demanda de 80 pares, cuál es el precio mínimo por par que debe cobrar el fabricante para llegar al punto de equilibrio.

SOLUCIÓN

De acuerdo con la siguiente ecuación tenemos:

Costos totales = Costos fijos + Costos variables

Costos totales =Ingreso total = Us \$50(X fabricados).

Costos fijos = Us \$1.500.

Costos variables = Us \$ 45 (fabricados).

a) $50X = 1.500 + 45X.$

$50X - 45X = 1.500$

$5X = 1.500$

$X = 1.500 /5$

$X = 300$ Pares de zapatos.

El proyecto de fabricación de zapatos de estilo especial requiere una producción de 300 pares mínimos, para que el ingreso total sea igual al costo total.

- b) Demanda de 150 pares.

Reemplazamos en a: $50(150) = 1.500 + 45(150).$

$7.500 = 1.500 + 6.750.$

$7.500 = 8.250;$ tenemos una pérdida de Us \$ 700.

- c) $80 X = 1.500 + 45X$

$80X - 45X = 1.500.$

$35X = 1.500.$

$X = 1.500/35$

$X = 42.5$ US Precio mínimo de venta.

3.9 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Surge en la década de los años cincuenta, pero su aplicación se conoce a partir de los sesenta. Durante este tiempo la Gestión estratégica, Administración estratégica, Dirección estratégica, Gerencia estratégica o cualquier otra denominación que adopte se convierte en un instrumento, herramienta, modelo o teoría, a través de la cual se podrían solucionar muchos de los problemas de gestión de las corporaciones. Sin embargo muy rápido dicho modelo colapsa al no producirse los resultados esperados, y es en la década de los ochenta donde este enfoque deja de ser un instrumento de decisión para las empresas.

Nuevamente la década de los noventa se convierte en el escenario propicio para que este modelo en condiciones específicas se aplique y resuelva problemas estratégicos de las organizaciones, con excelentes resultados en el direccionamiento futuro de las corporaciones, y es así

como hoy en día goza de gran aceptación y aplicación en el contexto mundial de las empresas.

3.9.1 Conceptos

- Proceso sistemático y continuo de formular, ejecutar y evaluar, todas las actividades necesarias, para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- Proceso mediante el cual la organización, analiza el estado de la situación actual, tanto interna como externa, para tomar las decisiones relacionadas con el direccionamiento futura de las empresas.
- Según Fred R. David, la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos.⁴⁸
- Según Richard L. Daft. Dorothy Marcic, la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones que se usan para formular e implementar las estrategias que generan una ventaja competitiva entre la organización y su ambiente con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales.⁴⁹

3.9.2. Etapas de la planeación estratégica

- **Formulación de estrategias:** Consiste en el análisis de las debilidades y fortalezas de las áreas funcionales de la organización, dando respuesta a la pregunta *¿cómo estamos?*, como también la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno presenta como desafíos institucionales, y las cuales responde al interrogante de *¿dónde estamos?*; con la información obtenida se fija tanto la visión como la misión de la empresa además de definir los objetivos corporativos y las estrategias del negocio como respuesta a la información obtenida en el diagnóstico.

⁴⁸ DAVID, Fred R. *Administración estratégica*. 9 edición. México: Prentice Hall, 2003. p. 5.

⁴⁹ DAFT, Richard. MARCIC, Dorothy. *Introducción a la administración*, 4 edición. México: Thomson, 2005. p. 184.

- **Ejecución de las estrategias:** Consiste en tomar decisiones con respecto a los diferentes tipos de planes, la movilización de recursos humanos, económicos, financieros, tecnológicos y de infraestructura, que le permitan a la organización asegurar que las metas estén bien concebidas, sean coherentes con los objetivos señalados y sirvan de respaldo a la ejecución de la estrategia.
- **Evaluación de la estrategia:** Se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo propósito sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados; y de acuerdo a la situación se tomen las medidas correctivas o los ajustes necesarios para rediseñar los procesos de las empresa.

3.9.3. Proceso de planeación estratégica

- **Diagnóstico estratégico:** Proceso de obtener información pertinente acerca de la situación actual de la empresa.

El propósito es identificar tanto las fortalezas como debilidades a través de una auditoria interna, (matriz Mefi), como las oportunidades y amenazas externas, (matriz Mefe). Como la información obtenida puede ser voluminosa, se evaluará cada una de las variables desde la importancia relativa de cada una de ellas, además del impacto positivo o negativo que puedan generar en las decisiones de los directivos.; es de aclarar que la información obtenida en el análisis interno debe considerar información de cada una de las áreas funcionales de la organización, las cuales determinan si la empresa tiene una posición fuerte o débil para poder competir en los mercados, al mismo tiempo la información de las variables externas, se relaciona con el análisis de los aspectos económicos, político legales, socio culturales, tecnológicos, demográficos y otros que pueden determinar oportunidades o amenazas para el funcionamiento del negocio.

- **Definición de la visión, misión y valores corporativos.**

El direccionamiento futuro de la empresa es responsabilidad de todos los directivos de una organización por lo que debe visualizarse con toda la claridad cuál es el rumbo futuro que debe tomar la corporación.

Basados en el paso anterior dicha información se convierte en la materia prima básica para que los directivos se pregunten y al mismo tiempo respondan preguntas como: ¿Cuáles son nuestros productos actuales?, y ¿cuáles deberían ser?

¿Quiénes son nuestros clientes?, y ¿cuáles deberían ser?

¿Qué tipo de tecnología tenemos?, y ¿cuál debería ser nuestra tecnología en el futuro?

¿Cuál es el capital humano actual?, y ¿cuál debería ser en los próximos años?

En conclusión después del diagnóstico se revisa la visión, misión y valores corporativos, y se difunde a toda la organización para que cada uno de sus miembros sea consecuente con ellos, además que todos los esfuerzos que se realicen conduzcan al mismo propósito de la institución.

- Definir los objetivos corporativos

Estos constituyen los resultados globales que la empresa pretende alcanzar en el desarrollo y materialización concreta de su misión; el hecho de ser globales significa que involucra todas las áreas, departamentos, unidades estratégica y divisiones, que permitan ver la empresa como un sistema, donde todas sus partes contribuyen eficiente y eficazmente en logro de sus propósitos.

Ejemplos de objetivos corporativos:

- Rentabilidad.
- Competitividad.
- Modernización tecnológica.
- Calidad de los productos.
- Responsabilidad social.
- Ética empresarial.
- Imagen corporativa.
- Repartición de dividendos.

- Desarrollo humano.
- Producción sostenible.

- Definir las estrategias corporativas

Son los diferentes cursos de acción que las corporaciones establecen con el propósito de ser más competitivo en contextos dinámicos y de grandes cambios, es decir la definición de estas se relacionan directamente con variables como: la estructura, la tecnología y el entorno, lo que implica un cambio sistemático en el establecimiento de las mismas que permita que las empresas se adapten rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno.

Ejemplos de estrategias:

- De crecimiento: Concentración, diversificación concéntrica, diversificación conglomerado, alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones y operaciones de Jointventure.
- Defensivas: Reducción, liquidación, desinversión.
- Integración: Hacia adelante, hacia atrás, horizontal.
- Diversificación: Concéntrica y horizontal.
- Intensivas: Penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado.
- Genéricas: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- Definir los objetivos funcionales.

Estos son los resultados que en el mediano plazo pretenden obtener las organizaciones y se refieren al valor agregado que cada unidad, área, departamento o división hace a la consecución de la misión; por lo tanto la responsabilidad de las unidades consiste en desarrollar, objetivos, planes, métodos, presupuestos, programas que les permita alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

- Establecer las estrategias funcionales

Se refiere a la manera, específica y concreta como cada dependencia, área, departamento etc. busca alcanzar sus objetivos funcionales y por lo tanto contribuir a los resultados de la corporación.

- Plan de acción

Define las actividades concretas de cada unidad como también el período de tiempo en el cual se va a ejecutar, además de establecer el presupuesto necesario para poder llevarlas a cabo y el responsable de cada actividad, y así contribuir a la operacionalización de la visión y misión de la empresa.

3.9.4 Términos importantes

- Visión: Estado futuro deseado por la organización.
- Misión: Se relaciona con la identificación de las razones básicas por las cuales existe la empresa, se convierte en el elemento diferenciador y generador de ventaja competitiva.
La misión debe precisar cuáles son las variables en las que desea resaltar su importancia como: cuáles producto, mercados, tipo tecnología, filosofía, clientes, imagen pública, interés por los empleados, responsabilidad social, objetivos de rentabilidad y filosofía.
- Meta: Según Daft, Estado futuro deseado que la organización trata de alcanzar.
- Plan: Actividades concretas, recursos, tiempo y responsable de llevarlas a cabo.
- Metas operacionales: Resultados concretos, específicos y medibles de cada una de las unidades componentes de la empresa.
- Planes operacionales: Se refiere a definición de las actividades, el tiempo y los recursos necesarios para poner en marcha las metas operacionales.
- Estrategia: Diferentes cursos de acción adoptados por las organizaciones con el propósito de obtener ventajas competitivas en el entorno.

3.10 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO

1. Describa algunas políticas, procedimientos y normas en la Universidad donde usted estudia o de una empresa que usted conozca.
2. Elabore una matriz "DOFA" para una organización de su ciudad.

3. Identifique un problema de la institución donde usted estudia o labora y aplique el proceso racional de toma de decisiones.
4. Elabore varios ejemplos para los diferentes tipos de planes.
5. Establezca las diferencias entre la planeación estratégica y táctica.
6. Elabore un mapa conceptual sobre los diferentes temas tratados en la unidad de planeación.
7. Describa la diferencia entre la planeación moderna y tradicional.
8. Consulte en qué consiste la administración por objetivos.
9. Elaborar un gráfico de *Gantt* para el siguiente proyecto:
10. Proyecto diseño de un *Stand* para feria de licores.
11. Actividad A diseño del *Stand*, tiempo de duración 2 semanas.
12. Actividad B reclutamiento y selección de personal de ventas, duración 5 semanas.
13. Actividad C preparar mercancía para la venta, duración 4 semanas.
14. Actividad D construir *Stand*, duración 6 semanas.
15. Actividad E colocar mercancía punto de venta, duración 2 semanas.
16. Actividad F surtir *Stand*, duración 2 semanas.
17. Actividad G entrenar personal punto de venta, duración 1 semana.
18. La editorial de la Universidad de Medellín está considerando publicar un libro sobre tasa de interés para inversionistas. El costo fijo de preparación del libro, la puesta en marcha y el diseño del libro se calcula en \$ 160.000. Los costos variables de producción y de materiales se estiman \$6 por libro. La demanda durante la vigencia del libro se estima en 8000 ejemplares. La universidad planea vender el libro a los inversionistas a \$ 40.000.

Se pide:

- a. ¿Calcular el punto de equilibrio?
 - b. ¿Qué utilidad o pérdida se puede prever, con una demanda 7000 ejemplares?
 - c. ¿Con una demanda de 5000 ejemplares cuál es el precio mínimo de cobrar la Universidad para llegar al punto de equilibrio?
19. La manera concreta como se quiere llevar a cabo un objetivo determinado se conoce como:
- a. Método.
 - b. Política.
 - c. Procedimiento.
 - d. Táctica.
20. Elegir entre varias alternativas la que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa corresponde al concepto de:
- a. Toma de decisiones.
 - b. Autoridad.
 - c. División del trabajo.
 - d. Integración.
21. La condición en la que las personas que toman las decisiones, sólo cuentan con información suficiente sobre el resultado de cada opción se denomina:
- a. Certeza.
 - b. Riesgo.
 - c. Incertidumbre.
 - d. Probabilidad.
22. Proceso para determinar qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y con quién en un periodo de tiempo no mayor de un año se llama:
- a. Planeación estratégica.
 - b. Planeación operativa.
 - c. Planeación táctica.
 - d. Planeación contingente.
23. Enunciado general que guía la toma de decisiones de los gerentes corresponde al concepto de:
- a. Política.
 - b. Proceso.
 - c. Método.
 - d. Procedimiento.
24. Enunciado explícito de que algo se puede hacer o no hacer corresponde al concepto de:
- a. Política.
 - b. Proceso.
 - c. Norma.
 - d. Programa.
25. Estado de recursos financieros para llevar a cabo una actividad específica en un período determinado de tiempo:
- a. Presupuesto.
 - b. Proyecto.
 - c. Programa.
 - d. Política.
26. Proceso que permite materializar las estrategias del negocio mediante un plan de acción.
- a. Planeación táctica.
 - b. Planeación operativa.
 - c. Planeación estratégica.
 - d. Planeación formal.

27. Plan adicional por si se presentan situaciones no previstas en la realización de una actividad.
 - a. Planeación operática.
 - b. Planeación táctica.
 - c. Planeación de contingencia.
 - d. Planeación de Escenarios.
28. Eventos nuevos que implican gran creatividad en la solución de problemas se conoce como:
 - a. Decisiones programadas.
 - b. Decisiones centralizadas.
 - c. Decisiones no programadas.
 - d. Decisiones descentralizadas.
29. La forma uniforme de llevar a cabo las tareas de una organización se conoce como:
 - a. Especialización.
 - b. Estandarización.
 - c. Efectividad.
 - d. Estrategia.
30. El proceso encargado de definir los objetivos generales y específicos, para el futuro y desarrollo de la empresa realiza se denomina:
 - a. Control
 - b. Coordinación
 - c. Planeación
 - d. Ejecución
31. Es considerado el núcleo de la planeación:
 - a. la toma de decisiones
 - b. la flexibilidad
 - c. los objetivos
 - d. las estrategias

32. La importancia de la planeación radica en que:
 - a. evita la incertidumbre
 - b. genera utilidades
 - c. mejora la competitividad en la empresa
 - d. es el primer proceso de la administración
33. La definición de: "son los pasos mediante los cuales la empresa trata de alcanzar las metas estratégicas." corresponde a:
 - a. meta
 - b. meta estratégica
 - c. planes
 - d. planes estratégicos.
34. La definición de: "declaraciones breves que describen el lugar que la organización quiere ocupar en el futuro." corresponde a:
 - a. meta
 - b. meta estratégica
 - c. planes
 - d. planes estratégicos.
35. El club de fútbol Real Madrid contrata "jugadores famosos" como por ejemplo: Cristiano Ronaldo, Casillas, James y otros, este criterio equivale a:
 - a. una política
 - b. una estrategia
 - c. un programa
 - d. un procedimiento.
36. La estrategia determina fundamentalmente:
 - a. la eficiencia del negocio
 - b. la ventaja comparativa

- c. la ventaja competitiva
d. el posicionamiento de la empresa.
37. ¿Cuáles son los planes que ofrecen una guía para aquellas tareas de realización repetida en la organización, ?
- a. planes de contingencia
b. planes de uso único
c. planes de uso permanente:
d. planes de acción.
38. La definición: "es un mapa para alcanzar las metas y específica la distribución de los recursos, los programas, las tareas y las acciones" esto se denomina:
- a. un plan
b. una meta
c. un propósito
d. una estrategia.

CAPÍTULO 4

Organización

¡Vamos joven perezoso, fíjate en la hormiga!

¡Fíjate en cómo trabaja, y aprende a ser sabio como ella! La hormiga no tiene jefe ni capataces, ni gobernantes, pero durante la cosecha recoge su comida y la guarda. PROVERBIO 6-6

• OBJETIVOS

- Identificar características de la organización, como la estructura, la cadena de mando, tramo de control, autoridad de línea, autoridad de staff, centralización, descentralización, departamentalización, coordinación, tecnología y estructura.
- Explicar las diferentes estructuras en que una organización puede dividir el trabajo en tareas diferentes.

• COMPETENCIAS

Diferenciar los tipos de estructura, las organizaciones formales e informales y los diferentes principios de la organización como también el conocimiento del entorno, la estructura y la estrategia, más adecuada para que una empresa, sea más competitiva en el mercado en el cual opera.

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Desde los orígenes del hombre, tribus, comunidades y grupos han orientado sus acciones en busca de mayor eficiencia y esta sólo ha sido posible mediante el trabajo coordinado y racional de todos los recursos, sean de la sociedad, la economía o las organizaciones.
- "La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organon* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso"⁵⁰.
- Max Weber (1864-1920) desarrolla el concepto de organización burocrática como un modelo para que las empresas puedan funcionar más eficientemente, a través de la formulación de una estructura de roles previamente establecida, como también la necesidad de tener unas políticas, reglas y procedimientos establecidos, para que los individuos puedan actuar en forma uniforme.
- Henry Fayol (1841-1925), diseñador del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control, establece que a través del ejercicio correcto de estas funciones el trabajo gerencial sería más coherente y eficaz.
- Durante las últimas dos décadas del siglo XX y lo que va corrido del presente siglo, las organizaciones se han visto enfrentadas a cambios y retos muy variados, que han afectado, de una u otra manera, todos los negocios y, por ello, han exigido establecer modificaciones sistemáticas, para enfrentar la difícil situación económica, política y social que viven las naciones.
- Todo lo anterior mantiene alerta el mundo gerencial y su preocupación por diseñar organizaciones más eficaces y competitivas.

⁵⁰ GALINDO MUNCH, MARTINEZ GARCIA. *Fundamentos de Administración*. 5 edición. México: Ed. Trillas, 1998. p. 107.

4.2 OTROS CONCEPTOS

La organización hace parte de la fase estática del proceso administrativo, ya que en ella se establece la estructura compuesta por una jerarquía, unos canales de comunicación, unas normas, políticas, procedimientos, líneas de autoridad y departamentos responsables por los objetivos básicos de la empresa.

Dicha estructura se visualiza en el organigrama de cada institución, donde se muestra la división del trabajo; por ejemplo, directores, gerentes, jefes, supervisores o encargados, como también las áreas básicas como, personal, producción, finanzas, contabilidad y otras de acuerdo con las necesidades particulares de cada organización.

Organizar es también interacción y relaciones componentes entre las partes de un todo.

Posterior al proceso de planeación, en donde se establecen los objetivos y las estrategias para llevarlos a cabo, se definen las tareas requeridas para lograr lo planeado.

Organizar es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo.

El uso ordenado hace énfasis en el logro de las metas del sistema administrativo y contribuye a que los gerentes no sólo hagan explícitas las metas sino que aclaren qué recursos se utilizarán para Alcanzarlas⁵¹.

Organizar es la función administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Agrupar las actividades involucra la reunión de las personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. Así, la organización necesita lidiar con personas, organismos y relaciones de autoridad y responsabilidad. Para que los objetivos sean alcanzados, los planes ejecutados y las personas puedan trabajar eficientemente, es necesario agrupar adecuadamente las actividades y distribuir convenientemente la autoridad⁵².

⁵¹ CERTO, Samuel C. *Administración moderna*. Bogotá: Prentice, 2001. p. 212.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la administración general*. México: Mac Graw, 2003. p. 28.

Organizar es el despliegue de los recursos de la empresa para el logro de las metas estratégicas. El despliegue de los recursos se refleja en la división del trabajo hecha por una organización en base a departamentos y puestos específicos, a líneas formales de autoridad y a los mecanismos necesarios para la coordinación de las diversas tareas de la organización⁵³.



Figura 25. Resumen de los elementos componentes del concepto organización
Fuente: elaboración propia

4.3 IMPORTANCIA

La importancia de la función organización se materializa en el manejo óptimo de los recursos necesarios para alcanzar las metas deseadas, a través de la agrupación correcta de los individuos y la acción sinérgica entre las diferentes unidades o departamentos. Al mismo tiempo la buena organización se traduce en una mejor coordinación de todas las actividades empresariales.

“Organizar es importante porque es el punto que sigue a la estrategia. La estrategia define qué hacer, el organizarse define cómo hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que usan los administradores para utilizar y canalizar los recursos de tal modo que las cosas se hagan”⁵⁴.

⁵³ DAFT, Richard L. *Introducción a la administración*. México: Thomson, 2006, p. 234.
⁵⁴ *Ibid.*, p. 234.

4.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

4.4.1 Especialización

Se refiere a la cantidad de tareas diferentes en que se divide un trabajo y su posterior asignación a cada uno de los individuos de la organización. A mayor número de tareas diferentes mayor será el grado de especialización de la entidad.

4.4.2 Definición funcional

Implica asignar con claridad y en forma explícita tanto la autoridad del funcionario, como las respectivas responsabilidades de los miembros de la organización.

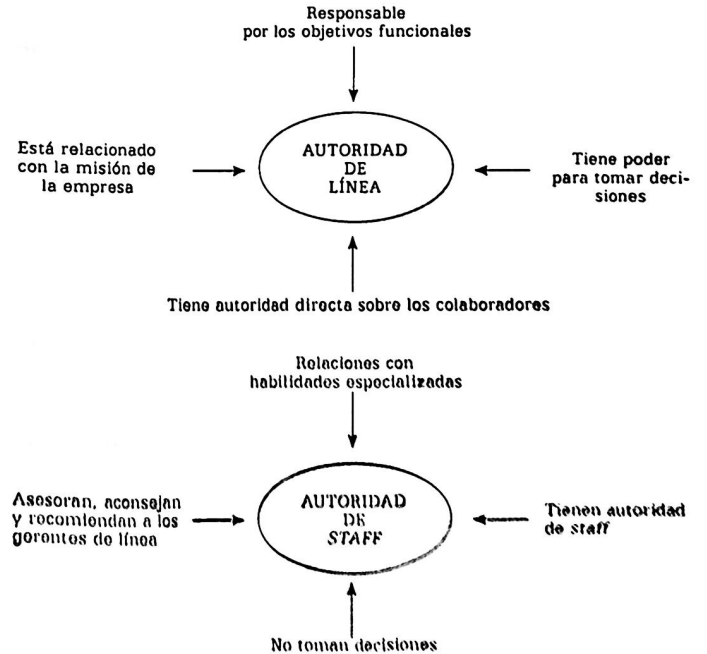


Figura 26. La diferencia entre línea y staff

4.4.3 Igualdad entre autoridad y responsabilidad

A mayor grado de responsabilidad se debe asignar un mayor grado de autoridad, con el fin de que los funcionarios puedan delegar el poder en sus colaboradores y se puedan dedicar a las responsabilidades de mayor impacto e importancia en la organización.

4.4.4 Gradación

Todo funcionario en la organización debe tener en forma clara a **quién** acudir cuando se le presenten dificultades o problemas que él no pueda solucionar.

4.4.5 Línea y staff

La autoridad de línea se refiere a la autoridad directa ejercida por un jefe ante sus colaboradores y la discrecionalidad para tomar decisiones en su área de responsabilidad. La autoridad de *staff* hace referencia a la capacidad de los individuos para asesorar, aconsejar o recomendar a los jefes aquellas acciones que estos deben seguir, pero la decisión sigue siendo del gerente de línea.

4.4.6 Coordinación

Todas las partes de la organización actúan de manera interdependiente, lo que significa que una dificultad en cualquiera de las partes tiene un efecto sobre las demás por su efecto sinérgico o acción conjunta de las partes.

4.5 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Especialización llamada también diferenciación consiste en fraccionar un trabajo en la mayor cantidad de tareas diferentes y asignarlas a los miembros de la organización, de tal manera que se logren niveles importantes de eficiencia producto de que un trabajador solo realiza una tarea y dicha experiencia lo convierte en un experto con la habilidad necesaria para producir un bien con calidad y ahorrar recursos importantes a la organización.

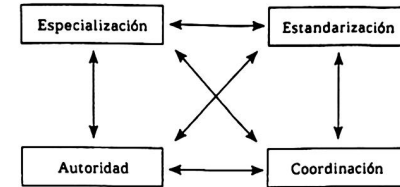


Figura 27. Elementos básicos de la organización

Fuente: Tomado Hellriegel/Jackson/Slocum. *Administración un enfoque basado en competencias*. Bogotá. Thomson. p. 269.

Autores como Max Weber y Frederick W Taylor sugerían que dichas tareas deberían estar altamente diferenciadas hasta su mínimo común denominador y así aprovechar los beneficios de la división del trabajo.

Estandarización método o forma uniforme de llevar a cabo una tarea específica, se refiere a los inputs, outputs o proceso que deben realizar los funcionarios de una organización, con el propósito de mejorar y alcanzar altos niveles de coordinación.

Autoridad se relaciona con el poder legítimo para que los directivos puedan impartir órdenes e instrucciones que les permita alcanzar las metas organizacionales.

Coordinación se refiere a la manera de integrar las diferentes actividades, tareas y recursos necesarios para que gerentes de los diferentes niveles jerárquicos tengan como foco común la dirección o el norte al cual se está dirigiendo la empresa y donde todos ejecutan sus mejores esfuerzos en el logro de los propósitos empresariales.

4.6 ORGANIGRAMA

El gráfico que representa la estructura formal de una compañía recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana o una estructura alta.

“Generalmente, cada rectángulo tiene dos terminales de comunicación: la de responsabilidad frente a su superior y la de autoridad sobre sus subordinados, como se observa en la siguiente figura”⁵⁵.

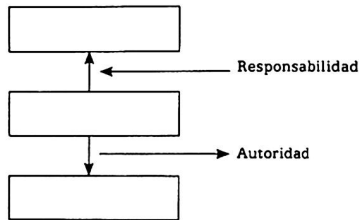


Figura 28. Autoridad y responsabilidad
Fuente: elaboración propia

4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se refiere a la forma como se ordenan o disponen los diferentes cargos o unidades de una organización.

Marco conceptual en el cual la organización precisa cómo se definen las tareas, se despliegan los recursos y se coordinan los departamentos. El proceso de organizarse conduce a la creación de una estructura organizacional, la cual define la manera en que se dividen las tareas y se utilizan los recursos. La estructura organizacional se define como (1) el conjunto de tareas formales asignadas a los individuos y a los departamentos, (2) las relaciones formales de autoridad, incluidos las líneas de autoridad, la responsabilidad de las decisiones, el número de niveles jerárquicos y el control de los administradores; y (3) el diseño de sistemas para asegurar una coordinación eficaz de empleados a través de los departamentos⁵⁶.

4.7.1 Elementos de la estructura

- La diferenciación. Se refiere a todas las diferentes formas como una organización puede dividir sus trabajos, en tareas diferentes. Las empresas se pueden dividir verticalmente lo que significa que el trabajo es organizado de acuerdo con la jerarquía, niveles o cantidad de administradores requeridos por la organización; si la organización es de tipo horizontal significa que las compañías están agregando unidades especializadas al mismo nivel organización, dando lugar a una estructura más especializada.

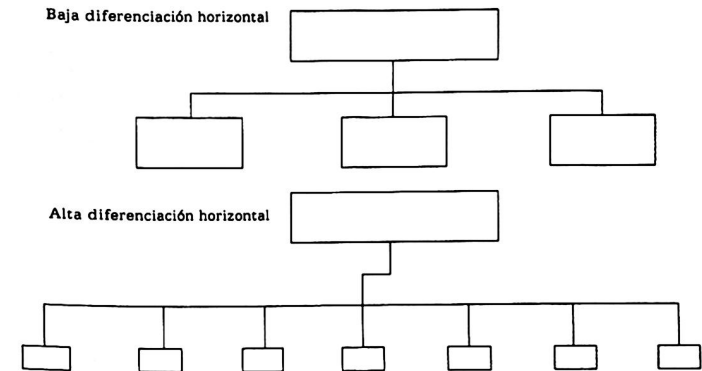


Figura 29. Diferenciación horizontal
Fuente: elaboración propia

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Administración General*. México: Mc Graw, 2003, p. 31.

⁵⁶ DAFT, Richard L. *Introducción a la administración*. México: Thomson, 2006, p. 234.

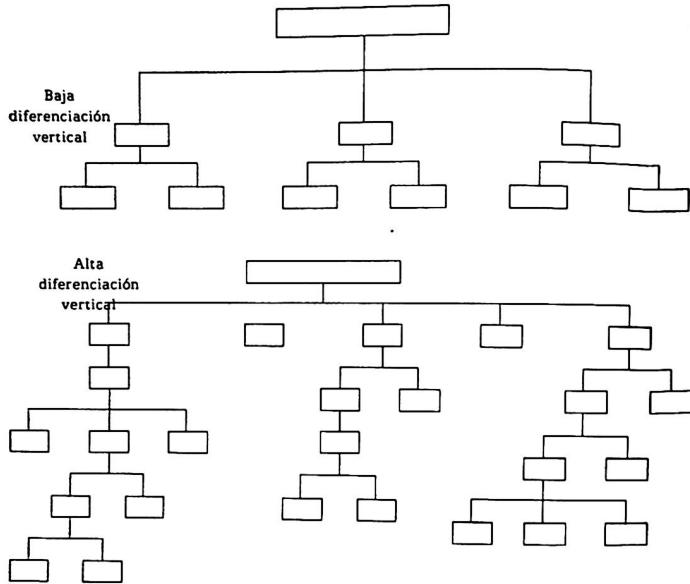


Figura 30. De diferenciación vertical
Fuente: elaboración propia

- La integración. Son los diferentes medios de los cuales se valen las organizaciones para integrar y coordinar las tareas de individuos o de las diferentes unidades existentes en la compañía y que son responsabilidad de las personas que se encuentran en los cargos de dirección.

“La integración se puede alcanzar a través de cuatro extensas categorías de estructuras de integración. Hay que tener en cuenta que es la propia dirección la que crea o cambia la estructura organizativa mediante la designación de niveles tanto de diferenciación como de integración. El cuadro resume estas estructuras de integración”⁵⁷.

⁵⁷ HODGE B J, p. Anthony William, GALES Lawrence M, Teoría de la Organización un Enfoque Estratégico, 6ª edición. Madrid: Prentice Hall, 2003, pp. 42-43.

Estructura integradora	Características
Formalización	Normas, políticas y procedimientos.
Centralización	Lugar de toma de decisiones.
Ámbitos de control	Número de subordinados supervisados.
Estandarización: proceso, input y output	Establecimiento de estándares para guiar procesos.
Procesos	Adquisiciones de inputs u outputs deseados.

Figura 31. Estructuras integradas

4.7.2. Tipos básicos de estructura

Existen dos tipos básicos de estructura: la formal y la informal.

- Estructura formal. Se refiere a la estructura legítimamente constituida, para alcanzar las finalidades o resultados que una organización pretende en el largo, mediano y corto plazo. Además es la que tiene claramente definidos sus objetivos, y las estrategias para llevarlos a cabo.

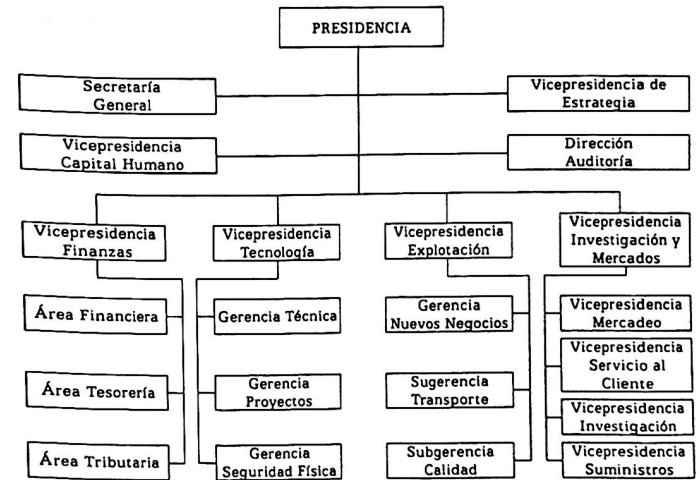


Figura 32. La estructura formal

Fuente: elaboración propia

- Estructura informal. Se refiere a todas las posibles interacciones que se pueden presentar entre todos los miembros de una organización, ya sea en el mismo o en diferente nivel, y de la cual se desprenden intereses personales que buscan mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización, pero que no tienen relación directa con los intereses de la corporación. Dicha estructura se encuentra dentro de la estructura formal.

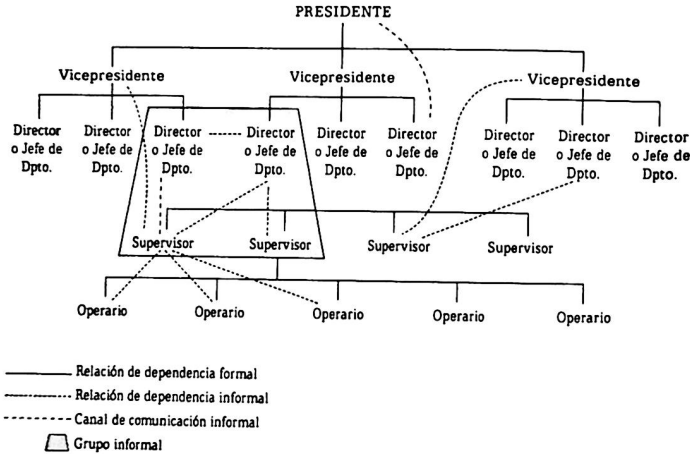


Figura 33. La estructura informal

Fuente: Tomado Johge, Anthony Gales. Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Madrid, Prentice, 2003. p. 35.

4.8 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.8.1 Estructura funcional

Se refiere a la agrupación de puestos o tareas de acuerdo con las funciones o propósitos que tenga una organización; por lo tanto, dichas funciones varían de acuerdo con el tipo de empresa. En esta estructura reunimos en un departamento a las personas que realizan una o varias tareas pero relacionadas entre sí.

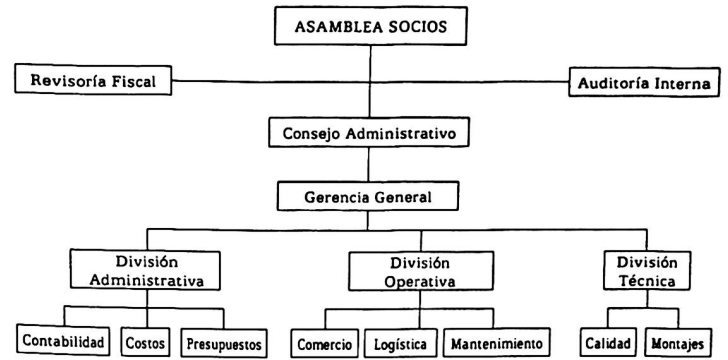


Figura 34. La estructura funcional para una empresa de alimentos

Fuente: elaboración propia

4.8.2 Estructura por producto o mercado

Es la agrupación en una unidad de trabajo de todos los individuos responsables por la producción o mercadeo de un producto o servicio. Este tipo de estructura es recomendable para empresa que tienen varias líneas de producto y que tienen un gran tamaño.

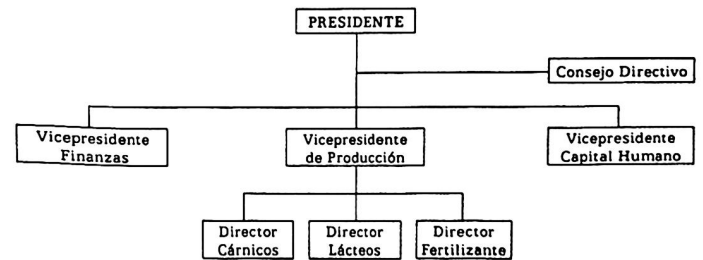


Figura 35. La estructura por producto o mercado

Fuente: elaboración propia

4.8.3 Estructura por procesos

Busca agrupar las tareas de acuerdo con los procesos por los cuales debe pasar una materia prima para convertirse en un bien específico; es recomendable para organizaciones que requieren alto nivel de diferenciación y especialización con el fin de generar mayor grado de eficiencia.

4.8.4 Estructura por territorios

Es la agrupación de las diferentes actividades o unidades de una empresa que atiende mercados distantes y con características muy definidas y que los diferencian de otro grupo de clientes. Se utiliza este tipo de departamentalización en la función de ventas.

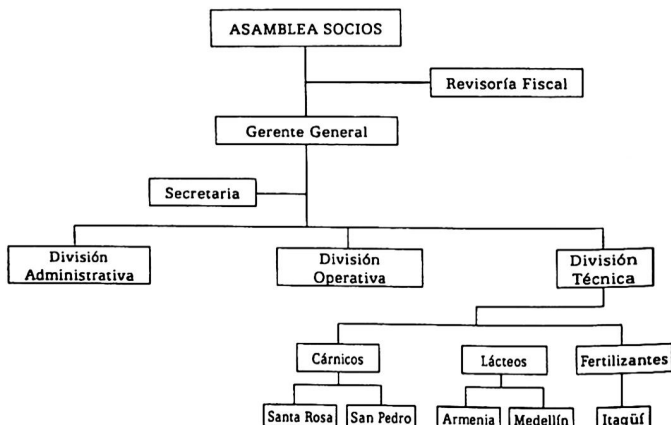


Figura 36. De la estructura por territorio

Fuente: elaboración propia

4.8.5 Estructura por clientes

Consiste en agrupar las diferentes tareas que se deben realizar en función de satisfacer las necesidades de un grupo específico de clientes.

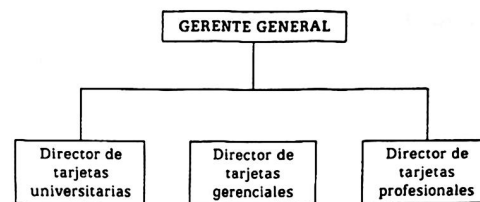


Figura 37. La estructura por clientes

Fuente: elaboración propia

4.8.6 Estructura matricial

El diseño de estructura matricial combina dos o más de los tipos de diseño antes mencionado; en particular el diseño funcional con otro u otros tipos, como puede ser el de procesos, regiones, etc. Este es un diseño un poco más complejo que cualquiera de los ya tratados. Por ejemplo, una empresa que realiza operaciones en diferentes regiones puede tener un diseño estructural tanto por funciones (producción, marketing, desarrollo humano y finanzas) como por regiones (Norteamérica, América Latina, Europa)⁵⁸.

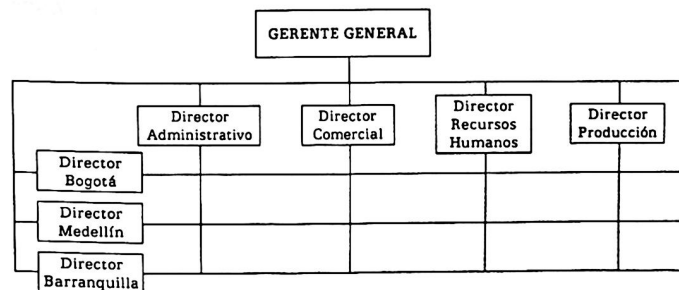


Figura 38. La estructura matricial

Fuente: elaboración propia

⁵⁸ BERNAL, César A. Introducción a la administración de las organizaciones. México: Pearson, 2007. p. 112.

4.9 PREGUNTAS INVESTIGACIÓN Y REPASO

1. Explique el impacto de las tecnologías digitales en la estructura de una organización.
2. En la ciudad donde usted vive, seleccione una organización manufacturera y una de servicios y establezca las diferencias entre ambos tipos de estructura.
3. Localice un organigrama de una entidad pública y analícelo, con base en lo aprendido en este capítulo.
4. Resuelva el caso de Tucker Company, que se encuentra en el capítulo 7 del libro *Introducción a la administración*, cuarta edición de Richard L. Daft, (página 271).
5. Defina los conceptos de autoridad, responsabilidad, estructura y diseño organizacional.
6. Defina qué es una estructura de redes y una estructura por equipos y grafique ambas estructuras.
7. Establezca las diferencias entre una organización mecanicista y una orgánica.
8. Elabore un mapa conceptual sobre los temas tratados en esta unidad.
9. ¿Qué importancia tiene la diferenciación en la construcción de una estructura formal para una organización?
10. Establezca la relación existente entre la diferenciación y la integración con el tramo de control.
11. La organización entendida como el acto de organizar se refiere al concepto de:
 - a. Proceso administrativo.
 - b. Empresa.
 - c. Instrumento.
 - d. Técnica.

12. Cuál de los siguientes elementos no hace parte de la función organización
 - a. Manuales de procesos.
 - b. Objetivos.
 - c. Procedimientos.
 - d. Integración.
13. El proceso de organizar se refleja básicamente en la estructura organizacional, la cual se refiere a aspectos tales como. EXCEPTO
 - a. Departamentos.
 - b. Líneas de autoridad.
 - c. Agrupación de las actividades.
 - d. División del trabajo.
14. Cuando una empresa estructura los cargos o puestos de acuerdo a las operaciones básicas que realiza se dice que tiene una estructura por:
 - a. Matricial.
 - b. Por procesos.
 - c. Por clientes.
 - d. Por funciones.
15. Cuando una empresa diseña su estructura basado en tareas de diseño, fotomontaje e impresión se dice que tiene una estructura:
 - a. Por procesos.
 - b. Por productos.
 - c. Por divisiones.
 - d. Por funciones.
16. Una empresa que combina dos o más tipos de diseño; en particular el funcional con otro tiene una estructura:
 - a. Por proyectos.
 - b. Matricial.
 - c. Red.
 - d. Equipos.

17. Los principales factores que afectan en forma directa la estructura de las organizaciones, y sobre los cuales debe tener conocimiento la dirección para realizar los ajustes adecuados, son los siguientes excepto:
- El tamaño.
 - La estrategia.
 - La jerarquía.
 - La tecnología.
18. La estructura organizacional se define como: excepto
- Relaciones formales de autoridad.
 - Conjunto de tareas.
 - Los niveles jerárquicos.
 - Las motivaciones de los empleados.
19. El número de empleados que reportan a un superior, se conoce como:
- División del trabajo.
 - Tramo de control.
 - Broadbanding*.
 - Diferenciación.
20. La estructura administrativa que se caracteriza por un tramo de control amplio y por la presencia de un número relativamente pequeño de niveles jerárquicos se denomina:
- Estructura por funciones.
 - Estructura divisional.
 - Estructura plana.
 - Estructura diferenciada.
21. Estructura de una organización que subcontrata las principales funciones con otras compañías las cuales son coordinadas por una oficina organizacional central se denomina:
- Estructura de equipos.
 - Estructura divisional.
 - Estructura virtual.
 - Estructura de red.
22. Cuando el ambiente externo es más estable la organización puede tener éxito con una estructura que ponga de relieve el control vertical; correspondiendo lo anterior a una estructura:
- Tradicional.
 - Flexible.
 - Horizontal.
 - De red.
23. Tipo de tecnología que se caracteriza por la producción de un alto volumen de productos con las mismas especificaciones se denomina:
- Producción en masa.
 - Producción continuada.
 - Producción de lotes pequeños.
 - Producción manual.
24. El grado en que una serie de máquinas se involucra en un proceso productivo con exclusión de la gente, corresponde al concepto de:
- Diferenciación.
 - Complejidad técnica.
 - Integración.
 - Producción en serie.
25. Un alto grado de formalización se evidencia más en la estructura de producción:
- Continuada.
 - En masa.
 - Pequeños lotes.
 - Por unidades.

26. Un sistema de producción continuo evidencia por lo general una estructura con
- Alta flexibilidad.
 - Baja flexibilidad.
 - Alta rigidez.
 - Mediana rigidez.
27. Los directivos seleccionan estructuras organizativas para responder ante las condiciones específicas que se encuentran en una organización. Estas condiciones se llaman factores de contingencia e incluye los siguientes elementos excepto:
- Metas
 - Cultura
 - Diferenciación vertical
 - Tamaño.
28. Los factores de contingencia se tratan como variables independientes y las variables de diseño como dependientes; cuál no corresponde a una variable de diseño:
- Tamaño de la unidad
 - Descentralización vertical
 - Dispositivos de enlace
 - Estabilidad del entorno
29. La teoría que afirma que no existe la mejor manera ni más apropiada de estructurar y organizar a todas las empresas se relaciona con:
- Sistemas
 - Burocrática
 - Relaciones humanas
 - Contingencias
30. La suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación se denomina:

- Estructura
 - Diferenciación
 - División del trabajo
 - Coordinación
31. Un organigrama formal representa la estructura de la organización y refleja los siguientes elementos excepto:
- Los canales de comunicación informal
 - Los órganos
 - División del trabajo
 - Jerarquía
32. La característica fundamental de una estructura informal es:
- No se pueden separar las relaciones de las personas.
 - Los propósitos se encaminan a lograr los resultados de la empresa.
 - Las tareas se definen claramente en los manuales.
 - Las líneas de autoridad son claras.
33. La división estructural de la Universidad de Medellín en facultades y programas representa un ejemplo de:
- Diferenciación espacial
 - Diferenciación vertical
 - Diferenciación horizontal
 - Integración
34. El concepto que hace referencia a la acción de congregar un gran número de tareas diferentes en un número reducido de puestos de trabajo se denomina:
- Especialización
 - Estandarización
 - Broadbanding
 - Diferenciación

35. La característica estructural que mejor define el organicismo es:

- a. Ámbitos de control bajos y estandarización baja.
- b. Ámbitos de control alto y estandarización baja.
- c. Estandarización alta y formalización alta.
- d. Formalización alta y centralización baja.

CAPÍTULO 5

Dirección

"Los sabios merecen honra y los tontos, solo deshonra" PROVERBIOS 3-35"

• OBJETIVOS

Identificar los elementos fundamentales de la función dirección: como motivación, liderazgo, comunicación y poder básicos, en el diseño de un ambiente laboral propicio para lograr la cooperación de todos los individuos de la organización.

• COMPETENCIAS

Potencializar y desarrollar en los directivos, sistemas de comunicación, motivación, trabajo en equipo y manejo de personal, que contribuya en la alineación de la empresa hacia un mismo objetivo y donde los trabajadores puedan satisfacer sus expectativas, y, por ende, mejorar su efectividad laboral.

5.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN

Desde los orígenes del hombre la necesidad de mejorar los niveles de productividad a través del trabajo colectivo ha sido la finalidad de todas las comunidades, que entendieron que los mejores resultados son producto del esfuerzo compartido.

En busca de un bien mayor surge la necesidad, en los grupos de trabajo, de la orientación de un individuo (jefe), que defina los parámetros y mantenga el ambiente propicio para que el desempeño de cada uno de los miembros del equipo contribuya a un todo mayor.

Desde hace mucho tiempo el concepto de dirección se ha tomado de manera similar al concepto de administración, y para muchos autores el éxito organizacional depende del tipo de dirección, establecido por cada una de las comunidades, organizaciones o empresas.

Henry Fayol (1841-1925) atribuye el éxito organizacional al conocimiento que tienen los individuos de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control, además del conocimiento de algunos principios administrativos establecidos por él.

El concepto moderno de dirección está íntimamente ligado al nuevo paradigma administrativo del conocimiento, y no existe una única manera de orientar y conducir a los individuos hacia el logro de las metas de la empresa; por el contrario, cada institución, de acuerdo con sus propias características, debe diseñar un modelo más participativo, donde se conjuguen ideas, pensamientos y nuevas formas de realizar las diferentes tareas, creando así las condiciones necesarias para el buen desempeño.

5.2 CONCEPTOS

La dirección se considera como una de las etapas dinámicas del proceso administrativo, ya que en la planeación nos ocupamos de los objetivos, metas y estrategias, en la organización, de diseñar la estructura más competitiva, y es en esta etapa de dirección donde realmente se canaliza el esfuerzo de todos los individuos y unidades de la organización en la materialización de dichos objetivos.

Dirección significa influenciar, motivar, comunicar, coordinar, solucionar conflictos, trabajar en equipo y adaptarse a las nuevas

exigencias del entorno, lo que determinará el éxito o fracaso de las organizaciones.

Dirección es influir sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de las metas, tanto en la vida profesional como en la personal.

Robert B. Buchele⁵⁹ comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

“La dirección se puede considerar como la responsabilidad que se tiene sobre la coordinación de los recursos humanos y de capital de una organización, con el propósito de satisfacer al cliente, a los accionistas y al personal que la integra”⁶⁰.

“La dirección es la función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados”⁶¹



Figura 39. Resumen de la dirección

Fuente: elaboración propia

⁵⁹ Buchele, Robert. Citado por Galindo Munch, Martínez García. Fundamentos de Administración. México: Trillas, 1997. p. 147.

⁶⁰ ROJAS, Miguel David. Administración para ingenieros. Bogotá: Ecoe, 2008. p. 111.

⁶¹ BATEMAN, Thomas S, Snell Scott A. Administración una ventaja competitiva. México: McGraw-Hill 2001. p. 7.

5.3 IMPORTANCIA

La importancia de la dirección se evidencia en que dicha función establece unos lineamientos claros y coordinados para llevar a buen término las actividades realizadas en las demás funciones administrativas.

Mediante la dirección se establecen los canales de comunicación necesarios para entender cada uno de los compromisos, tanto de individuos como de unidades de la empresa.

Una buena dirección eleva permanentemente la moral del grupo de individuos y, por ende, la productividad.

Dicha función de la administración busca también desarrollar las competencias relacionadas con el liderazgo, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, la gestión del cambio, el manejo de conflictos y la toma de decisiones relacionadas con elevar el desempeño de sus colaboradores y a la vez mejorar los índices de competitividad de la organización.

5.4 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- **Unidad de mando.** Un trabajador no debe recibir órdenes o instrucciones de varios directivos, sobre el mismo asunto, para no generar caos o confusión.
- **Delegación.** Consiste en ceder, transferir el poder a los colaboradores, para que los directivos se puedan dedicar a las actividades que realmente son de importancia para la organización, y transferir aquellas actividades de menor importancia a otros colaboradores.
- **Ámbito del control.** Debe definirse cuál es el número óptimo de colaboradores directos que un directivo debe tener, para que pueda cumplir eficazmente con los resultados de su unidad.
- **Coordinación.** Establecer los métodos de articulación que permitan llevar a cabo el logro de los objetivos empresariales.
- **De la vía jerárquica.** Significa conocer y respetar los canales de comunicación formal, por donde son transmitidas las respectivas órdenes e instrucciones.

- **Disciplina:** Generar las condiciones laborales donde el colaborador se identifique con las normas, métodos, políticas, que conduzcan la organización hacia el cumplimiento de sus metas.
- **Equidad:** Se refiere al trato justo e igualitario que deben recibir todos los individuos independientemente del nivel que ocupen dentro la empresa.
- **Iniciativa:** Reconocer que los individuos dentro la compañía tienen poder y por lo tanto deben tener la autonomía necesaria para que tomen decisiones y se hagan responsables de las mismas.

5.5 ELEMENTOS COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN

5.5.1 Liderazgo

Muchos autores de diferentes disciplinas de las ciencias, psicólogos, sociólogos, administradores y otros, han escrito diversidad de conceptos sobre liderazgo, como uno de los elementos fundamentales de la dirección. Al inicio del siglo XXI, el liderazgo se convierte en una herramienta fundamental para el éxito de las corporaciones y en un tema obligatorio en muchos discursos gerenciales y académicos; lo anterior soportado en la cantidad de libros y artículos escritos sobre el tema.

Según Richard L. Daft. Dorothy Marcyc, el liderazgo es una actividad de las personas, distinta de las actividades de manejo de papeles administrativos o de las actividades relacionadas con la solución de problemas. El liderazgo es dinámico e implica el uso del poder.⁶²

Para Senge, el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

⁶² DAFT, Richard L. MARCIC Dorothy. Introducción a la administración. 4 edición. México: Thomson, 2005. P. 412.

Liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor⁶³.

Liderazgo consiste en ir hacia algún lado. Si usted y sus colaboradores no saben hacia donde van, su liderazgo no importa⁶⁴.

Liderazgo-Supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente⁶⁵.

– Elementos fundamentales del liderazgo. Según Sun Tzu, en el libro *El arte de la guerra*, el liderazgo se fundamenta en cuatro puntos: unidad de propósito, conocimiento del entorno, liderazgo capaz y organización eficaz.

- a. Propósito común: la empresa cuyos directivos y empleados estén unidos por un propósito común alcanzará el éxito. Según él es lo que hace que todos los miembros de la empresa piensen y actúen en consonancia con el líder.
- b. Conocimiento del entorno: así como el agua en su fluir se adapta a la forma del terreno, la empresa debe adaptarse a su entorno para alcanzar el éxito. Las decisiones del líder deben basarse en un profundo conocimiento del entorno, ya que el éxito o el fracaso de su empresa dependerán de la calidad de las decisiones que tome.
- c. Liderazgo capaz: el líder es el centro en torno al que gravita la empresa. Si el líder es competente, la empresa prosperará; si es incompetente, será el caos.
- d. Organización eficaz: Para Sun Tzu, una buena organización requiere sistemas de control adecuados, una comunicación fluida, la asignación eficaz de recursos y contar con el personal competente⁶⁶.

⁶³ BLANCHARD, Ken. *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma, 2007. p. XVII.

⁶⁴ *Ibid.*, 24.

⁶⁵ BUCHELE, Robert. Citado por Galindo Munch, Martínez García. *Fundamentos de administración*. México: Trillas, 1997. p. 185.

⁶⁶ TZU, Sun. *El arte de la guerra*. Citado por Fernández, Juan A. *Liderazgo Empresarial en Tiempos de Cambios*. Harvard Deusto Review.

– Teorías del liderazgo

A. Rasgos de personalidad: los rasgos son las características personales de los individuos e incluyen atributos físicos, sociales y personales. Cuando los rasgos de los individuos se consideran en conjunto, por lo general hacen que se comporten de manera bastante predecible a lo largo del tiempo, en diferentes situaciones, y los demás suelen describirlos en esos términos. El modelo de rasgos señala que la presencia y ausencia de ciertas características individuales distinguen a los líderes de quienes no lo son. De los diversos métodos para identificar los rasgos del liderazgo efectivo y de las diversas teorías al respecto, consideramos brevemente la inteligencia emocional y el liderazgo ético.

La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades y rasgos que permiten a los individuos reconocer y entender los sentimientos y emociones, propios y ajenos, y servirse de tales conocimientos para guiar su propio pensamiento y acciones.

El liderazgo ético significa contar con ciertos rasgos morales y con comportamientos fundamentales, entre los que se halla la toma de decisiones con base en principios éticos. Los rasgos que los ejecutivos suelen asociar con liderazgo ético son honestidad, confianza, e integridad⁶⁷.

B. Estilos de liderazgo: existen varios tipos de liderazgo, entre los cuales hay positivos y también negativos; ellos funcionan según los resultados que se pretendan alcanzar, pero los unos y los otros son fundamentales dentro la organización; no se trata de que el líder los tenga todos, pero sí debe tener una combinación óptima en busca de la eficacia organizacional. Entre ellos tenemos:

– Coercitivo. Un estilo aplicable en situaciones donde los trabajadores son empleados difíciles o problemáticos, lo que determina el ejercicio del poder como mecanismo para impartir órdenes e instrucciones, se considera negativo por el impacto generado en el clima laboral.

⁶⁷ HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM. *Administración un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson, 2002. p. 409.

- **Directivo.** Importante en organizaciones que se transforman permanentemente y, por lo tanto, se deben establecer instrucciones claras, para generar autoconfianza y empatía, y facilitar del cambio; se considera un estilo más bien positivo en términos de la influencia en el clima laboral, además se considera orientador hacia la visión que se pretende llevar a cabo.
 - **Afiliativo.** Importante como motivador en situaciones complicadas, mejora las competencias de comunicación y crea armonía y lazos emocionales; es positivo para el mantenimiento del clima laboral.
 - **Democrático.** Un estilo positivo, generador de consenso y trabajo de equipo, mejora las competencias comunicativas y de colaboración, y permite la participación de los empleados.
 - **Entrenador (coaching).** Importantísimo en el desarrollo de las competencias de los trabajadores, tiene como finalidad mejorar su rendimiento, es decir, impactar sus fortalezas y disminuir sus debilidades; es un estilo positivo y desarrollador de alta empatía y autoconciencia.
- C. Situacional. Estilo diseñado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, explica cómo ligar el estilo de liderazgo a la disposición de los miembros del grupo; además, el modelo busca adaptarse a las necesidades de la situación.

Según el modelo situacional, el liderazgo se clasifica de acuerdo con la cantidad relativa de conducta de tareas y relaciones que observa el líder. La conducta de tareas se refiere a la medida en la que el líder describe las obligaciones y las responsabilidades de un individuo o grupo. La conducta de relaciones se refiere a la medida en la que el líder recurre a la comunicación de doble o de múltiple vías, entre las cuales se pueden mencionar actividades como escuchar, estimular y proporcionar capacitación. La disposición se define como la medida en que un miembro del grupo tiene la capacidad y la voluntad o confianza para realizar una tarea específica⁶⁶.

⁶⁶ DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos de Administración*. Buenos Aires, Argentina. 2000. p. 279.

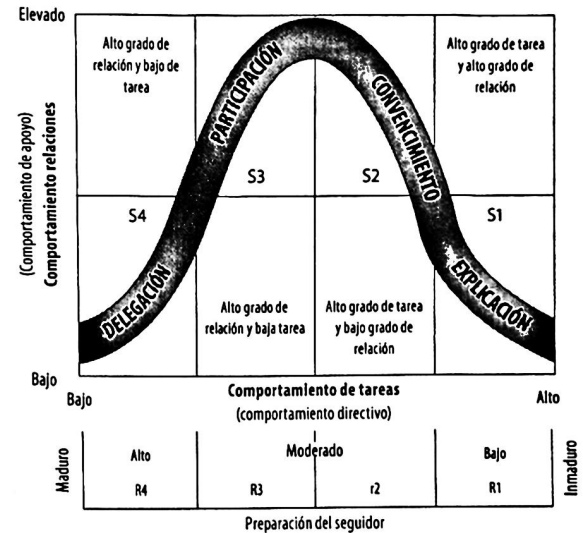


Figura 40. Modelo situacional

Fuente: tomado Hellyriegel, Jacson, Slocum. *Administración un enfoque asado en competencias*. Bogotá, Thomson, 2002, p. 411.

- El grid administrativo. Propuesto por Robert Blake y Jane Mouton, basado en dos estilos administrativos: el primero hace énfasis en las personas, y el segundo, en las tareas o producción, y busca que los líderes conozcan sus orientaciones gerenciales para potenciarlas, si es del caso.

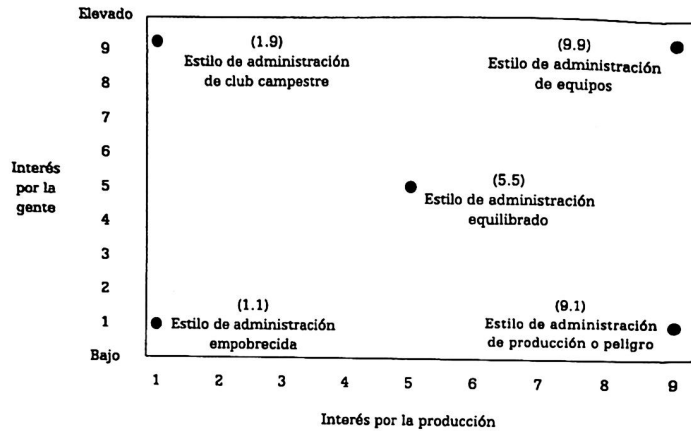


Figura 41. Grid gerencial

Fuente: Tomado Hellryegel., Jackson, Slocum. Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá, Thomson, 2002, p. 411.

5.5.2 Comunicación

Una de las herramientas de mayor importancia en la dirección es la comunicación; sin embargo, las organizaciones no le han reconocido aún su trascendencia en la vida de las empresas, ya que es a través de ella que se generan los procesos de entendimiento entre individuos, departamentos, áreas y unidades de las corporaciones con el propósito de ser eficaces y lograr las metas organizacionales.

Beavin y Jackson⁶⁹, expertos en el tema, afirman que la comunicación es todo acto humano que se da en la interacción entre dos o más personas.

Proceso a través de la cual la información es intercambiada y entendida por dos o más personas, generalmente con la intención de motivar o influir en el comportamiento⁷⁰.

⁶⁹ WATZLAWICK, Paul; BEAVIN BABELAS, Janet y JACKSON, Don. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Herder, 1989. p. 141.

⁷⁰ DAFT, Richard L. Introducción a la Administración. México: Thomson, 2006, p. 481.

La comunicación es la base para prevenir y resolver el conflicto, en ella se incluye lo que se dice cuando se habla con los demás, los mensajes que se emiten, el tono de voz, las expresiones faciales y el lenguaje del cuerpo. También conlleva escuchar, hacer preguntas y tratar de entender cómo lucen las cosas desde la perspectiva de la otra persona, es importante entender que cada uno tiene una visión diferente de las cosas⁷¹.

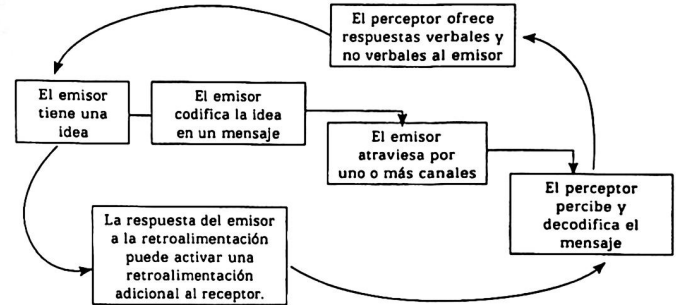


Figura 42. Proceso de comunicación

Fuente: Tomado Hellryegel., Jackson, Slocum. Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá, Thomson, 2002, p. 431.

5.5.3 Motivación

Es el motor que mueve a los individuos a realizar un trabajo o tarea, relacionado con los propósitos de la empresa; si no se da una influencia positiva a través de la dirección no se tendrá el ambiente propicio para que las personas cooperen. Además, se debe tener en cuenta que los motivos que mueven a los individuos son diferentes, por lo que las personas encargadas de la dirección deben tener en cuenta estas diferencias y dar el trato adecuado a cada una de ellas.

Motivación significa proporcionar un motivo a una persona para que se comporte de una determinada forma. Motivar, por lo tanto, se refiere a despertar el interés y el entusiasmo por alguna cosa⁷².

⁷¹ ROJAS, Miguel David. Administración para Ingenieros. Bogotá: Ecoe, 2008. p. 130.

⁷² CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la administración general. Bogotá: McGraw, 1998. p. 48.

“La motivación es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas, externas, o ambas desencadenan, dirigen o mantienen

comportamientos orientados a los objetivos. Lo que motiva a los empleados es una interrogante fundamental que ha sido de interés desde hace mucho tiempo para gerentes e investigadores por igual⁷³.

La motivación según Richard L. Daft. Dorothy Marcic, se refiere a las fuerzas ya sean internas o externas de una persona que dan lugar al entusiasmo y a la persistencia para perseguir un cierto curso de acción. La motivación de los empleados afecta a la productividad y parte del trabajo de un administrador es canalizarla motivación hacia el logro de las metas organizacionales.⁷⁴

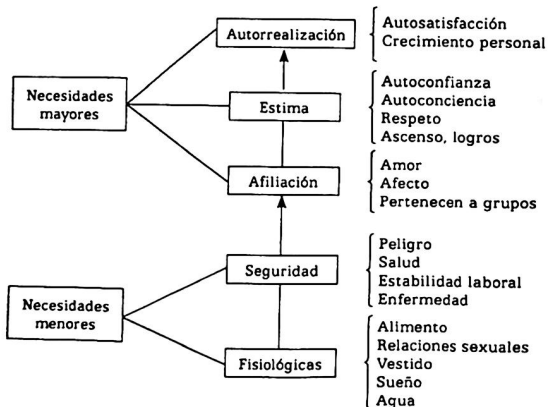


Figura 44. La jerarquía de las necesidades

Fuente: elaboración propia.

• **Teorías motivacionales**

- a. **Jerarquía de las necesidades:** el psicólogo Abraham Maslow consideraba que los individuos tienen cinco tipos de necesidades, que distribuyó en una jerarquía de necesidades, como se aprecia en la siguiente figura.
- b. **Teoría de la motivación higiene.** Herzberg plantea dos tipos de necesidades: las de mantenimiento y las motivacionales.

Las de mantenimiento o higiene se refieren a aquellos factores que no motivan a los individuos pero que son necesarios para que la organización pueda obtener el compromiso de las personas hacia los objetivos, entre ellos tenemos, la supervisión, la administración, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Los factores motivacionales están relacionados con la realización del individuo, el trabajo en sí mismo, las responsabilidades y el progreso que ellos puedan obtener; estos factores son muy importantes en el mantenimiento de un clima laboral propicio para el buen rendimiento individual y colectivo.

- c. **Teoría de las necesidades.** Mac Clelland se refiere a que los individuos tienen tres tipos de necesidades a saber: logro, poder y afiliación.

Necesidad de logro: El deseo de muchos individuos por alcanzar sus metas tanto personales como organizacionales se constituyen en el elemento de satisfacción y orgullo, que los lleva a plantear retos futuros y se exitosos en sus diferentes actividades.

Necesidad de poder: Deseo manifiesto de muchos individuos de controlar, influir en las actividades de otros.

Necesidad de afiliación: Deseo de compartir, de interactuar, con amigos, familiares o compañeros de trabajo, no solo con el deseo de compartir sino de poder ayudar en la solución de problemas de otros.

⁷³ HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM. Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá: Thomson, 2002. p. 378.

⁷⁴ DAFT, Richard L. Introducción a la Administración. México: Thomson, 2006, p. 444..

5.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO

1. Explique en el gráfico del *grid* gerencial en qué consisten el estilo empobrecido y el de club campestre.
2. Elabore un mapa conceptual donde describa los aspectos fundamentales del liderazgo.
3. En una organización de su ciudad o en la universidad donde usted sigue sus estudios, haga un análisis de las diferentes formas como motivan al personal.
4. Elabore un gráfico de las principales formas de dirigir en una empresa de su medio.
5. Elabore un gráfico que muestre cómo ocurre el proceso de comunicación en uno de los salones de clases de su universidad.
6. Elabore un mapa conceptual que sintetice los aspectos más importantes de la unidad de dirección.
7. Identifique dos líderes de la historia, y describa las características por las cuales los describen como tales.
8. Explicar la diferencia que existe entre comunicación simétrica y complementaria.
9. ¿Cuáles son los diferentes tipos de liderazgo?
10. El proceso de dirección se refiere a:
 - a. Manejar la empresa
 - b. Lograr los objetivos
 - c. Las relaciones interpersonales de los administradores
 - d. Ejecutar lo planeado
11. Es la acción mediante la cual las partes interesadas resuelven conflictos, se define como:
 - a. Coordinación
 - b. Dirección
 - c. Negociación
 - d. Comunicación

12. El proceso administrativo cuya actividad desarrolla el hombre, cuando intenta obtener resultados por medio de las personas se denomina.
 - a. Dirección
 - b. Planeación
 - c. Organización
 - d. Control
13. El proceso administrativo se relaciona con la forma en la cual los administradores usan los recursos para lograr las metas organizacionales. El proceso de usar influencia para motivar los empleados se denomina:
 - a. Dirección
 - b. Control
 - c. Planeación
 - d. Organización
14. En contraste, en el nuevo ámbito laboral, las actividades laborales fluyen de una manera libre y flexible. El cambio es más evidente en las organizaciones basadas en el comercio electrónico y en la internet, por lo tanto el ámbito laboral está organizado alrededor de:
 - a. Jerarquías rígidas
 - b. Trabajo presencial
 - c. Redes de trabajo
 - d. Centralización
15. Un sistema de comunicaciones de una empresa que usa la internet y le da acceso a los proveedores, a los socios y a otros individuos externos a la compañía se denomina:
 - a. Comercio electrónico
 - b. Empresa electrónica
 - c. Extranet
 - d. Internet

"La ignorancia es escandalosa, tonta y sinvergüenza" PROVERBIOS 9-13

• **OBJETIVOS**

Identificar y definir el concepto de control, los tipos de control, necesarios en la regulación de las actividades de la empresa y que tienen impactos importantes tanto en la eficiencia como la eficacia de la empresa.

• **COMPETENCIAS**

Relacionadas con la acción estratégica, con la planeación, el control y la competencia de manejo de personal, como elementos de competitividad empresarial.

6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONTROL

A través del tiempo el control ha tenido diferentes manifestaciones nacidas de la necesidad de la época. Como consecuencia de éstas, los estudiosos de la administración se han puesto en la tarea de definirlo considerando la gran importancia que tiene el control para la administración moderna.

A continuación se presentan algunas de dichas manifestaciones y definiciones con el fin de tener una visión general y en el tiempo del desarrollo del control:

Burt K. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Es la regulación de las actividades, de conformidad con su plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Robert B. Buchele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Robert C. Appleby. La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes alcanzados se cumplan eficaz y económicamente⁷⁵

⁷⁵ GALINDO MUNCH, Martínez García. *Fundamentos de Administración*. 5 edición. México: Trillas, 1998, p. 172.

Frederick W Taylor hacia finales del siglo XIX, con sus estudios de tiempos y movimientos pudo precisar lo que él llamó "administración científica". Estos estudios le permitieron determinar unos estándares, mediante la selección de los mejores movimientos. La propuesta de medición y determinación de estándares es básica dentro de la implementación de un buen control.

"Los sistemas de control usuales no son eficientes en ocasiones, creando más dificultades de las que deben resolver. Esas fallas son resultado de poco entendimiento del sistema, análisis parcial de los subsistemas y el uso inapropiado del proceso directivo".

Concluyendo sobre controles dice:

- a) La clave del control efectivo desborda los sistemas convencionales, de hecho, en ocasiones queda fuera de los límites de la organización de la empresa.
- b) El diseño adecuado de controles requiere de la consideración de intangibles, en particular la actuación de quien decide como parte delicada del proceso de control.
- c) El entendimiento del sistema integral y de su conducta permite el diseño de los sistemas de control operativos que facilitan la fijación de políticas, sin diferencias en filosofía o metodología.

Harold Kontz. Con base en los factores del proceso administrativo, fundamentan para el control los siguientes principios universales: claridad en los objetivos, eficiencia, control de responsabilidad, controles a futuro, control directo, reflejo de la planeación, adecuación a la estructura, adecuación a los ejecutivos, estandarización, fijación de puntos estratégicos, excepción, flexibilidad, revisión y acción.

Según William H. Newman, controlar es:

"Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica establecer estándares, conocer las motivaciones del personal para alcanzar estos estándares y poner en práctica la acción correctiva necesaria cuando la realidad se desvía de la previsión"⁷⁶.

⁷⁶ NEWMAN, William H. *Programación, organización y control*. España: Ed. Deusto, 1996. p. 21.

Henry Farol define la función de control en los siguientes términos:

En una empresa el control consiste en verificar todo lo que ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todas las cosas, personas y acciones⁷⁷.

José Antonio Fernández define el control como la comparación de los resultados de la acción con la planeación, pero no tan sólo las falencias sino también sus causas. Agrega que el control es la "apreciación del resultado de la acción"⁷⁸. Propone que cada miembro de la entidad debe controlar su propio esfuerzo analizando su actuación. Frente a la acción de controlar dentro del proceso administrativo, dice que es:

"La apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan y programa, estableciendo causas de las desviaciones, y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa y por tanto el primer paso del proceso administrativo".

William T. Jerome, al hablar del control, lo hace específicamente sobre el control directivo y lo resume así:

"El control directivo presupone la fijación de objetivos o mediciones generales, que servirán de patrón de medida para aplicar los recursos y valorar el rendimiento. Si se indican los objetivos con sensatez y se utilizan con base racional, éstos permitirán a los directivos seleccionar los mejores usos alternativos de los recursos de la empresa"⁷⁹.

Según Richard L. Daft cuando se refiere a la comunicación y el control dice:

El control organizacional es la regulación de las actividades de la organización para alcanzar sus metas. Es un proceso constante que incluye la definición de las metas, la identificación de las vías para alcanzar dichas metas y los procedimientos para limitar las actividades de la organización para que sean acordes con el logro de las metas.⁸⁰

⁷⁷ FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*. 1ª. ed. Sao Paulo: Atlas, 1972.

⁷⁸ FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. *El proceso administrativo*. México: Ed. Diana, 1997.

⁷⁹ JEROME, William T. *El control directivo*. 2 ED España: Ed. Labor, 1975. p. 35.

⁸⁰ DAFT, Richard Y. *Organizaciones*. México: Ed. Limusa Noriega Editores, 1997.

La reingeniería, como la definen Hammer y Champy, es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez; el control está inmerso en ella a través de la medición de los logros de la segregación de la autocrítica y del reconocimiento, y actúa como apuntalamiento del cambio radical hacia lo concebible. Finalmente, es atinente comentar que el rediseño de un proceso conlleva automáticamente el rediseño de un control que asegure la eficiencia, la eficacia y su forma de evaluarlo⁸¹.

Según los diferentes autores que tratan de calidad total, el enfoque tradicional afirma que las equivocaciones son inevitables y que resulta demasiado caro rectificar todos los defectos. En contraste, la filosofía de calidad total defiende la idea que cero defectos debería ser el objetivo. La empresa debe analizar las causas de todos los errores y emprender acciones para remediarlos mediante controles⁸².

En el ámbito del *justo a tiempo*, el control se realiza cuando se dan las demandas de unos procesos a otros, ya que la demanda tira de los productos a través del proceso de producción. Cada operación produce sólo lo necesario para satisfacer la demanda de la operación siguiente. Ninguna producción tiene lugar hasta que una señal del proceso siguiente indica la necesidad de producir "control". Los componentes y materiales llegan justo a tiempo de ser utilizados en la producción. Las características del control del justo a tiempo son: control de calidad y cero inventarios, mantenimiento preventivo total, mejoramiento continuo de los procesos⁸³.

Para el *Benchmarking*, que es un proceso de medida de los productos, servicios y procesos en relación con los competidores más fuertes, o aquellos considerados como líderes mundiales en sus sectores, el control aquí es la actividad externa que identifica las oportunidades y asegura que la mejora se produce en la adecuada dirección, y se están haciendo los esfuerzos necesarios hacia la consecución de altos estándares de competitividad⁸⁴.

⁸¹ PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María. *La auditoría, el control y la contraloría*. Bogotá: Ed. Ecoe Ediciones 1995.

⁸² Citado en *Control de gestión y control presupuestario*, Mallo Carlos y Melo José, España: McGraw Hill, 1995.

⁸³ *Ibid.*, p. 90.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 68.

6.2 OTROS CONCEPTOS DE CONTROL

El control organizacional es inherente al proceso administrativo. Se ejerce en todos los aspectos de la empresa y en cualquier nivel de ella. Evalúa el cumplimiento de las políticas establecidas en la etapa de planeación; compara lo ejecutado con lo proyectado. Mide el desarrollo de las operaciones, buscando optimizar esfuerzos y no desaprovechar recursos. Protege los bienes poseídos, al igual que las fuentes de información que recibe la dirección, para evitar o prevenir que sus decisiones se vean entorpecidas por errores voluntarios o involuntarios⁸⁵.

El sistema de control de gestión moderno se concibe como un sistema de información, control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones⁸⁶.

El control consiste en comparar un resultado dado, que surge de ejecutar, con respecto a una meta preestablecida, que surge de planificar y analizar desviaciones cuando se produzcan, dando lugar a la evaluación. El control debe ser independiente, oportuno y de un costo inferior o igual al beneficio que se pretende obtener.

Las etapas del control son:

- Medición física y financiera
- Comparación de metas y resultados
- Análisis de los desvíos
- Planteamiento de alternativas de corrección

Teniendo en cuenta todos los conceptos expresados anteriormente se puede decir que:

El control administrativo es un sistema que abarca todos los niveles y áreas de la empresa, compuesto de subsistemas de control que interactúan entre sí, que más allá de la comparación de los resultados obtenidos frente a estándares, busca por medio del seguimiento de los procesos, evaluarlos

⁸⁵ PEÑA BERMÚDEZ, *Op. Cit.*, p. 23.

⁸⁶ MALLO, Carlos y MERLO, José. *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid, España: Mc Graw Hill, 1995. p. 23.

para facilitar la toma de decisiones; el control administrativo se concibe como una función estratégica dentro de la dirección ya que es la herramienta que permite que la empresa permanezca en el medio, mediante la continua retroalimentación que conlleva la evaluación continua de todo el sistema empresa.

6.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL

Julia Rosa Martínez concreta que los principios de un control efectivo se resumen en⁸⁷

- a) El control debe hacerse en las áreas clave, es decir, los puntos críticos de personal, producción, finanzas, etc.
- b) Las acciones futuras deben ejecutarse a la información que se tenga. Una división, sección o departamento tiene sus objetivos específicos y sistemas de control. Muchos aspectos pueden ser manejados por ellos mismos.
- c) Los controles deben diseñarse para que mantengan contacto entre el que controla y lo que es controlado.
- d) El control está estrechamente relacionado con la comunicación.
- e) En los sistemas de control el factor humano es esencial para que las personas responsables puedan evaluar con criterios objetivos y subjetivos.
- f) Debe ser flexible: el sistema de control, cualquiera que sea, debe responder a ciertas condiciones cambiantes. Muchas veces un sistema de control necesita que se determinen métodos para mejorarlo
- g) Adaptable a la organización, los controles deben ser determinados de acuerdo con el tipo de organización.
- h) Las unidades de trabajo que conforman equipos de trabajo deben estar orientadas al autocontrol mediante la búsqueda de resultados de grupo, con lo que se logra una mayor eficacia.

Las características esenciales de un sistema de control de gestión son⁸⁸:

- Totalidad. No se miran aspectos parciales, sino el conjunto.

⁸⁷ PEÑA BERMÚDEZ, Jesus María. *Control, auditoría y revisoría fiscal*. [On line]. (Citado en 16 de abril de 2007) books.google.com.co/books?isbn=9586482529 (consultado en 28 de junio 2010).

⁸⁸ JEROME, Willian T. *El control directivo*. España: Ed. Labor, 1975. p. 35.

- Equilibrio. Cada aspecto tiene su peso justo, y es el directivo el que determina cuál es el factor más importante para asignar los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos.
- Oportunidad. Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.
- Eficiencia. Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.
- Integración. Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de empresa.
- Creatividad. Permanente búsqueda de indicadores significativos y estándares para conocer la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.
- Impulso a la acción. Debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

Las cuatro características que conducen a un ambiente de control efectivo son:

- Una percepción clara de las necesidades del mercado que la empresa ha sido creada para satisfacer.
- Un enfoque disciplinado en relación con la planificación.
- Una organización ajustada a la tarea especial que debe realizarse.
- Unas comunicaciones efectivas, en el sentido, en cierto modo especializado, de recoger y divulgar información.

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo⁹⁹:

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de ac-

⁹⁹ MUNCH GALINDO, Lourdes. *Op. Cit.* pp. 182-183.

tividad que se desee controlar. Así, una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia; como ya se dijo, la función del control no puede suplir una organización precaria.

- Oportunidad. Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
- Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.
- Ubicación estratégica. Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

Los principios fundamentales que orientan la función control son los siguientes⁹⁰:

⁹⁰ PARRA, Bernardo R. *Organización y gestión de empresas. Técnicas modernas de gerencia.* Bogotá, 1995, Universidad Nacional de Colombia, p. 163.

- Los controles se fijan objetivamente, no deben ser simples metas sino que deben orientarse de tal manera que las personas o subsistemas hagan o cumplan ciertas funciones con el fin de alcanzar el objetivo propuesto.
- El control no debe ser más costoso que la desviación que evite.
- El control se basa siempre en la propiedad retroalimentativa del sistema.
- El control no debe ser reflejo del objetivo deseado, sino un recurso que mide el desempeño.

Después de evaluar las diferentes características del control, se puede concluir que la característica más importante es que el control debe ser económico, es decir, no puede ser más costoso que lo que controla; Por ello se puede decir que las características del control son:

Economía	Eficiencia
Totalidad	Integración
Equilibrio	Creatividad
Oportunidad	Impulso a la acción

6.4 OBJETIVOS DEL CONTROL

Los objetivos generales del control son⁹¹:

- Asegurar el cumplimiento de las políticas
- Coordinar las funciones y procedimientos para promover eficiencia
- Garantizar las informaciones
- Salvaguardar los activos previniendo errores y fraudes
- Promover efectividad y eficiencia en las operaciones

Cuando enfocamos el control desde un punto de vista estratégico que va ligado a la gestión administrativa se puede decir que sus objetivos son⁹².

- Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa.

⁹¹ PEÑA BERMÚDEZ. *Op. Cit.* p. 28.

⁹² MALLO, *Op. Cit.* p. 21.

- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Enfocar la información a la correcta toma de decisiones del presente y del futuro.
- Construir los indicadores adecuados de gestión para controlar la actividad económica-financiera y garantizar la viabilidad de la información.
- Informar y sugerir las acciones tendentes a la mejora continuada de los resultados.
- Establecer un sistema de información automático que permita corregir sobre la marcha las desviaciones.
- Plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar ante los cambios continuos de la demanda y la competencia.

6.5 TIPOS DE CONTROL

Se consideran dos tipos de sistemas de control⁹³: de secuencia abierta y de secuencia cerrada.

La diferencia básica depende de que la unidad de control sea o no una parte integral del sistema que regula. La discrepancia consiste en que el dispositivo de control es un elemento del sistema al cual sirve, además, mide la actuación del sistema; en otras palabras, los cuatro elementos de control son: establecimiento de estándares, medición, detectar desviaciones y establecer medidas correctivas pertenecen al sistema. Una parte de un sistema de secuencia cerrada es la retroalimentación, esto implica medida, comparación y entrada correctiva.

Por su ejecución, el control suele clasificarse en interno y externo⁹⁴:

- Control interno. Es aquel que se ejerce por la misma empresa, con personal vinculado a ella, con la suficiente capacidad objetiva e identificación empresarial con su objeto, de tal manera que sus conclusiones ameriten credibilidad.
- Control externo. Es el ejercido igualmente con objetividad por personal ajeno a la entidad, sin nexo laboral. Su vinculación es civil y quien la

⁹³ PARRA RESTREPO. *Op. Cit.* p. 164.

⁹⁴ PEÑA BERMÚDEZ. *Op. Cit.* p. 25.

realice debe también identificarse con los principios, planes y objetivos por los cuales se constituyó la empresa.

Los controles más usuales son⁹⁵:

- **Control de producción.** La función de control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad de producto.
- **Control de calidad.** Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto.
- **Control de inventarios.** Su objetivo es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados.
- **Control contable.** Consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más nítidas para futuras actuaciones.
- **Control de recursos humanos.** Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.

De acuerdo con el uso que se le da a los controles, la clasificación podría ser la siguiente:⁹⁶

- Controles utilizados para unificar el rendimiento, con objeto de incrementar la eficiencia y disminuir los costes.
- Controles utilizados para unificar la calidad, con objeto de ajustarse a las especificaciones, bien de los clientes, bien de los técnicos de la empresa.
- Controles utilizados para proteger el activo social del robo, deterioro o uso indebido. Controles utilizados para calibrar el rendimiento en el trabajo.
- Controles destinados a establecer límites, dentro de los cuales pueda ejercerse la autoridad delegada sin necesidad de más autorizaciones.

⁹⁵ MUNCH GIRALDO. *Op. Cit.* pp. 185-194.

⁹⁶ JEROME. *Op. Cit.* p. 44-46.

- Controles utilizados para operaciones de planificación y programación.
- Controles que permitan a la jefatura de la empresa mantener en equilibrio los diversos planes y programas.
- Controles destinados a estimular a los individuos, dentro de la empresa para que aporten sus mejores esfuerzos.

La administración puede implementar controles antes de que comience una actividad, mientras la actividad se lleva a cabo o después de que la actividad ha sido terminada. El primer tipo se llama control para fomentar el avance; el segundo es el control concurrente, y el último es el control de retroalimentación⁹⁷.

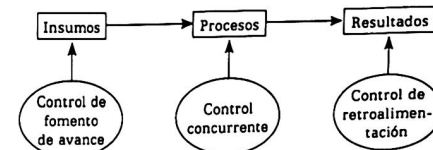


Figura 44. Control de retroalimentación

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la teoría sistémica, se tiene que un sistema de control administrativo está compuesto por varios subsistemas que se clasifican de acuerdo con los objetivos particulares que persiguen, así⁹⁸

- a) Control preventivo;
- b) Control verificativo;
- c) Control ejecutivo;
- d) Control evaluativo.

A continuación la descripción de cada uno de los subsistemas del control administrativo.

⁹⁷ ROBBINS. Stephen p. & De Cenizo David A. *Fundamentos de Administración.* México: Ed. Prentice Hall. 1995 pp. 71-372.

⁹⁸ IBÁÑEZ, Daniel. *Concepción General de un Sistema Integrado de Gestión.* En: Revista Administración de Empresas, Número 211. 1987. pp. 481-489.

- Control preventivo. Este tipo de control busca evitar, precaver o prever un daño, tomar decisiones y ejercer acciones encaminadas a evitar un daño o un suceso futuro no deseado.

El control preventivo asegura que todos los recursos que requiera la empresa para su funcionamiento estén disponibles, esto con el fin de prevenir riesgos, proteger y recuperar los recursos; también plantea la estructura organizacional y funcional adecuada para que la organización pueda cumplir con sus objetivos y metas, por medio de la modernización de procesos y resultados; asimismo, asegura la oportunidad y confiabilidad de la información por medio de sistemas adecuados de información y el uso de la tecnología como soporte de los procesos.

- Control verificativo (concurrente). Este control se realiza concomitante a la ejecución de los diferentes procesos que se dan en la organización; su finalidad es el cumplimiento de las directivas impartidas, velando que no se cometan errores y evitando desviaciones.

El control verificativo busca comprobar el cumplimiento de todas las normas y procedimientos de la organización, además de constatar el correcto registro de las operaciones, asegurando que la información que se suministre sea completa, exacta, autorizada y confiable; conjuntamente sirve de punto de partida para el mejoramiento continuo de los sistemas, las normas y los procedimientos de la empresa, detectando las prácticas innecesarias y reduciendo el costo administrativo, ya que busca la eficiencia y eficacia de los procesos.

- Control ejecutivo. Este subsistema se encarga de elaborar los informes, presupuestos y estándares. Tiene por objeto recoger, compilar, analizar y emitir toda la información que la organización requiere, y es la base de la evaluación.
- Control evaluativo. Analiza y evalúa la gestión como un todo, en donde se identifican los factores a evaluar, se establecen parámetros y esquemas de evaluación, se efectúa la evaluación de donde se formulan las medidas correctivas aplicables a cada caso y luego se hace un seguimiento a la implementación de los correctivos.

- Control de retroalimentación: Según Richard Daft, consiste en el control posterior a la acción o control del producto final, el control de retroalimentación concentra la atención en los productos finales de una organización; en particular, la calidad de un producto o servicio final.⁹⁹

La gestión puede calificarse de la siguiente manera:

- Sobresaliente: cuando supera los parámetros establecidos.
- Óptima: cuando los objetivos se cumplen, sin desvíos.
- Eficaz: cuando se cumplen los objetivos, pero existen desviaciones en ambos sentidos.
- Eficiente: cuando por factores incontrolables o externos no se alcanzan los objetivos.
- Ineficiente: Cuando los objetivos no se alcanzan debido a variaciones causadas por agentes controlables dentro de la empresa.

6.6 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL

El control puede ser¹⁰⁰

- Según la oportunidad:
 - A priori (antes de la ejecución)
 - Concomitante (simultáneo a la ejecución)
 - A posteriori (posterior a la ejecución)
- Según la organización:
 - Administrativo (interno)
 - Legal (externo)
- Según el campo:
 - De presupuestos
 - Financiero

⁹⁹ DAFT, Richard L. Introducción a la Administración. México: Thomson, 2006, p. 552.

¹⁰⁰ ROJAS HUERTAS. Op. Cit. p. 34.

- De costos
 - De Producción
 - De Mantenimiento
 - De Personal
 - De Mercadeo, etc.
- Según el nivel:
- Control estratégico (nivel directivo)
 - Control gerencial (nivel gerencial)
 - Control operativo (nivel operativo)

Esta clasificación es la más completa porque abarca toda la organización como un sistema en donde todos los elementos se encuentran relacionados e interactúan entre sí.

6.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y REPASO

1. En una organización de su medio, identifique un ejemplo de control ejecutivo y control verificativo.
2. Materialice con un ejemplo lo que son los sistemas de control abierto y de control cerrado.
3. Elabore un mapa conceptual que abarque los temas más importantes de la unidad.
4. Elabore una gráfica donde se visualicen los tipos de controles utilizados por usted como estudiante.
5. Identifique y explique con ejemplos los controles de eficiencia establecidos por su universidad, para optimizar el manejo de los recursos.
6. ¿Por qué el control es considerado un proceso cíclico?
7. Identifique las áreas de control utilizadas por una organización comercial y una manufacturera.
8. Identifique y explique cuáles son los principales controles del área de personal.
9. Entreviste a un grupo de directivos de su Universidad sobre las ventajas del control preventivo.

10. Analice si el *Benchmarking* es una herramienta de control. Sustente la respuesta.
11. El control que vigila las actividades actuales de los empleados para asegurarse de que sean consistentes con las normas de desempeño y que permite evaluar las actividades actuales de trabajo e incluye normas y reglamentos posee las siguientes características excepto:
 - a. Autocontrol de los empleados
 - b. Ayuda a identificar los riesgos
 - c. Los empleados vigilan las mediciones
 - d. Satisfacen las normas de calidad
12. El control que se concentra en los productos de una organización, también en la calidad obtenida se llama
 - a. Concurrente
 - b. Retroalimentación
 - c. Preventivo
 - d. Organizacional
13. El tipo de control que se concentra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización y cuyo propósito es asegurar que la calidad de los insumos sea lo suficientemente alta se conoce cómo control:
 - a. Concurrente
 - b. Preventivo
 - c. Retroalimentación
 - d. Proceso
14. Hablar de un tramo de control estrecho es lo mismo que decir que:
 - a. Hay una mayor autoridad
 - b. Se tienen muchas personas a cargo
 - c. Existe poca especialización en el trabajo
 - d. Se tienen pocas personas a cargo

15. En la administración los controles se pueden implementar antes de comenzar la actividad, mientras se lleva a cabo esta, o después de haber terminado la actividad; sin embargo el control que se ejecuta antes de iniciar la actividad, se denomina:
 - a. Concurrente
 - b. Previo
 - c. Posterior
 - d. De avance
16. En la administración los controles se pueden implementar antes de comenzar la actividad, mientras se lleva a cabo esta, o después de haber terminado la actividad, sin embargo el control que se ejecuta después de terminar la actividad, se denomina:
 - a. Concurrente
 - b. Previo
 - c. Posterior
 - d. De avance
17. Los estándares en el control representan:
 - a. El desempeño que se dio
 - b. El desempeño que nunca se da
 - c. El desempeño deseado
 - d. El desempeño que casi siempre se da
18. El propósito del control es:
 - a. Corregir
 - b. Vigilar
 - c. Evaluar
 - d. Mejorar

19. El tipo de control que le da solución a los problemas conforme suceden es denominado:
 - a. Control Preventivo
 - b. Control Concurrente
 - c. Control de Retroalimentación
 - d. Control posterior.
20. ¿El tipo de control que está enfocado a los insumos se denomina?
 - a. Control
 - b. Control concurrente
 - c. Control Preventivo
 - d. Flujo de control

Bibliografía

- BABBAGE, Charles. *On the Economy of Machinery and manufactures*; Charles Knight, London, 1832.
- BATEMAN, Thomas S, Snell Scott A. *Administración una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill 2001.
- BERNAL, César A. *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson, 2007.
- BLANCHARD, Ken. *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma, 2007.
- BUCHELE, Robert. Citado por Galindo Munch, Martínez García. *Fundamentos de Administración*. México: Trillas, 1997.
- CERTO, Samuel C, *Administración Moderna*. Octava edición. Bogotá Prentice, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Administración General*. México: Mac Graw, 2003.
- CLAUDE, George Jr., *Historia do Pensamiento Administrativo*, San Paulo, Cultrix, 1972.
- CONTENAU, Georges. *Everyday Life in Babylon and Assyria*, London: Edward Arnold {Publishers} Ltda., 1954.
- CORNFORD, Francis. *The Republic of Platon* (New York: Oxford University Press. 1999.
- DAFT, Richard L. *Introducción a la administración*. México: Thomson, 2006.
- DAFT, Richard L. MARCIC Dorothy, *Introducción a la Administración*. México: Thomson, 2005.
- _____. *Organizaciones*. México: Ed. Limusa Noriega Editores, 1997.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentos de Administración*. México: Thomson, 2000.
- ERMAN, Adolf. *The Literature of the Ancient Egyptians*, trad. Aylward M. Blackman, New York: E.p. Dutton & Co., Inc., 1927.
- ERNST & YOUNG. *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Edición Especial de Cinco Días, 1998.

- FAYOL, Henry.** Administración Industrial y General. Sao Paulo: Atlas, 1972.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio.** El proceso administrativo. México: Ed. Diana, 1997.
- FREDERICK W Taylor,** Principles of Scientific Management, Nueva York, Harper y Brothers, 1911.
- GALINDO MUNCH, MARTÍNEZ GARCÍA.** Fundamentos de Administración. 5 edición. México: Ed. Trillas, 1998.
- HARPER, Robert F.** The Code of Hammurabi, King of Babylon. Chicago: University of Chicago Press, 1904.
- HELLRIEGEL, Don.** Administración. México: Thomson, 1998.
- HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM.** Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá: Thomson, 2002.
- HODGE B J, p. Anthony William, GALES Lawrence M.** Teoría de la organización un enfoque estratégico. 6ª edición. Madrid: Prentice Hall, 2003.
- HODGE, B. J.; ANTHONY, William y GALES, Lawrence.** Teoría de la organización; un enfoque estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2003, p. 6. Citado por **BERNAL, César.** Introducción a la administración de las organizaciones. México: Prentice Hall, 2007.
- IBÁÑEZ, Daniel.** Concepción general de un sistema integrado de gestión. En: *Revista Administración de Empresas*, Número 211, 1987. pp. 481-489.
- JAMES Y, Champy.** Reingeniería En la Gerencia. Bogotá: Editorial Norma, 1996.
- JEROME, William T.** El control directivo. 2 ED España: Ed. Labor, 1975.
- JOLIS, Nadine.** Compétences et Compétitivité. París: Les éditions d'organisation, 1998.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH, Heinz.** Administración. Una perspectiva global. MCGrawHill. México. 1998.
- KOULOPOULOS, Thomas M.** Gerencia del Conocimiento. Bogotá: McGraw Hill, 2000.
- LEGG, James.** The Chinese Classics, Hon Kong University Press, 1960.
- MALLO, Carlos y MERLO, José.** Control de gestión y control presupuestario. Madrid, España: Mc Graw Hill, 1995.
- MUNCH GALINDO.** Fundamentos de administración. México: Trillas, 1998.

- NEWMAN, William H.** Programación, organización y control. España: Ed. Deusto, 1996.
- PARRA, Bernardo R,** Organización y gestión de empresas, Técnicas modernas de gerencia, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 1995.
- PEÑA BERMÚDEZ, Jesús María.** La auditoría, el control y la contraloría. Bogotá: Ed. Ecoe Ediciones, 1995.
- PIGORS, Paul y MYERS, Charles A.** Personnel Administration, New York: McGraw-Hill Book Company, 1956.
- ROBBINS, Stephen p.** Fundamentos de administración conceptos y aplicaciones. México: Prentice Hall, 1996.
- ROBBINS. Stephen p. & DE CENIZO, David A.** Fundamentos de administración. México: Ed. Prentice Hall, 1995.
- ROJAS HUERTAS, Gilberto.** Elementos de administración presupuestaria. Bogotá: Ed. Ecoe Ediciones, 1999.
- ROJAS LÓPEZ, Miguel David.** Administración. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2008.
- SALINAS GÓMEZ, Orlando.** Objeto y método en la ciencia de la empresa en el discurso administrativo: naturaleza objeto y método. Bogotá: Ascolfa, 2001.
- SMITH, Adam.** An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London: A. Strahand and T. Cadell, 1793.
- SOTO, Eduardo.** Comportamiento organizacional. México: Thomson, 2001.
- TERRY, George.** Principios de Administración 5 edición, México. Celsa. 1974.
- Tzu, Sun.** El arte de la guerra. Citado por Fernández, Juan A. Liderazgo Empresarial en tiempos de cambios. Harvard Deusto Review.
- V.G. Childe, Man Makes Himself,** New York: The New American Library, 1951.
- VALDÉS, Cristina Lucía.** Un compromiso de todos. En: *Revista Poder*. Edición 04-08 N° Colombia: 16 de mayo de 2009.
- VALDÉS, Luigi.** La re-evolución empresarial del siglo XXI. Bogotá: Norma, 2002.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN BABELAS, Janet y JACKSON, Don.** Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder, 1989.
- WILSON, John A.** the Culture of ancient Egypt. Chicago: University of Chicago Press, 1951.

CIBERGRAFÍA

CCRE. Qué es la responsabilidad social empresarial. [on line] (sin fecha). http://www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf. (consultado en junio 28/2010).

GAYNOR BUTTERFIELD, Erick. Inteligencia emocional para el desarrollo organizacional. [on line] (Sin fecha). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr./iepractiuch.htm>. (consultado en 23 de junio de 2010.)

LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. La mejora continua aplicada en la calidad, productividad y reducción de costos. [on line] (citado en 24 julio 2007). <http://autonoble.thipod.com.co/55html>. (consultado en junio 20 de 2010).

LÓPEZ, Adriana. Motivación. [on line]. (citado en 20 de Abril de 2002) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documento/fulldocs/hr./> (Consultado en 21 junio de 2010).

LÓPEZ, Carlos. El outsourcing o la tercerización. [on line]. (citado en 21 de enero de 2001). <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>. (consultado en 23 de junio de 2010).

PEÑA BERMÚDEZ, Jesus Maria. Control, auditoria y revisoria fiscal. [Online]. (Citado en 16 de abril de 2007) <http://www.books.google.com.co/books?isbn=9586482529> (consultado en 28 de junio 2010).

GLOSARIO

Acción estratégica. Consiste en desarrollar estrategias que se traduzcan en objetivos claros y planes de acción para llevar a cabo los propósitos de las organizaciones.

Administración. Planeación, organización, dirección y control de las personas que integran una organización para llevar a cabo unos objetivos propuestos.

Administración burocrática. Sistema administrativo basado en la existencia de normas, políticas, procedimientos, clara división del trabajo, relacionados con la estructura organizacional para dar claridad al rol de cada una de los individuos de la organización.

Administración científica. Teoría que surge a principios del siglo XX en gran medida por la necesidad de aumentar la productividad, provocada por la escasez de mano de obra.

Administración de la calidad total. Filosofía administrativa que significa hacer las cosas bien desde la primera vez y se fundamenta en la estrategia de mejoramiento continuo.

Administración de personal. Filosofía administrativa basada en el reclutamiento, selección y contratación de los individuos que tienen las habilidades que los destacan como los mejores para realizar un trabajo.

Administrador. Encargado de asignar los diferentes recursos, humanos, físicos,

materiales, económicos y otros para llevar a cabo los objetivos empresariales.

Alianza estratégica. Grupo de individuos u organizaciones que comparten recursos entre sí, para el logro de metas comunes.

Ambiente económico. Se refiere a las tasas de interés, inflación, capacidad adquisitiva de los individuos, crecimiento del producto interno bruto, los cuales ejercen influencia positiva o negativa en los negocios.

Ambiente político. Se refiere a los cambios de gobierno, las leyes con relación a antimonopolios, tasas fiscales que se convierten en oportunidades o amenazas para los negocios.

Análisis del punto de equilibrio. Método utilizado para el estudio del costo y el ingreso de un programa o proyecto; se centra en el costo total, los costos fijos, los costos variables, el ingreso por unidad y la cantidad de unidades que se deben producir.

Autoconciencia. Habilidad, capacidad para identificar cuáles son las propia potencialidades y cuáles las debilidades en cuanto a ideas, sentimientos, expectativas, gustos, fortalezas, impulsos, necesidades y otras entendiendo el impacto positivo o negativo de ellas sobre el desempeño de otros individuos.

Autocontrol. Capacidad de controlar los impulsos, emociones y sentimientos de

- manera que nuestro comportamiento no influya negativamente en la conducta de los demás.
- Autoridad.** Poder legítimo que permite a un superior dar órdenes o instrucciones acerca de una tarea específica.
- Autoridad de línea.** Representa la autoridad directa que se ejerce entre un jefe y un colaborador.
- Autoridad de staff.** Es la autoridad que recomienda, asesora o aconseja a aquellas personas con autoridad jerárquica en las organizaciones.
- Benchmarking.** Estrategia que permite realizar comparaciones de los procesos que no son críticos en una compañía con los de organizaciones exitosas en el mercado.
- Burocracia.** Sistema administrativo caracterizado por la existencia de normas, procedimientos, reglas y una estructura de autoridad muy definida.
- Cadena de mando:** representa la línea de autoridad, que relaciona todas las personas de la empresa, desde el nivel más alto hasta el más bajo y que especifica quien depende de quién.
- Calidad.** Filosofía japonesa basada en la producción cero defectos. Cumplimiento de especificaciones o estándares con relación a los bienes y servicios.
- Cambio proactivo:** es el cambio que ocurre antes que las fuerzas del entorno tengan un impacto proactivo o negativo en la organización.
- Cambio reactivo:** se refiere al cambio que ocurre cuando las diferentes variables del entorno han impactado a la organización.
- Capital intelectual.** Son las cualificaciones que conforman al hombre y determinan que sea lo que es, es decir, sus conocimientos, destrezas y experiencias de empleados y directivos de la organización.
- Centralización.** Situación en la cual la autoridad se concentra en los niveles superiores de la organización.
- Certidumbre.** Condiciones en las que los gerentes gozan de buena información para llevar a cabo una alternativa o acción específica.
- Competencia.** Capacidad o habilidad de un individuo para realizar una tarea o trabajo
- Comunicación.** Proceso de transmitir y compartir información con otros individuos.
- Conciencia global.** Conocimiento que deben tener todos los miembros de las organizaciones sobre las diferentes oportunidades y amenazas que afectan la compañía.
- Conflicto.** Incompatibilidad entre los individuos o áreas de una organización.
- Conocimiento.** Es la combinación eficaz de la experiencia propia, la experiencia de los demás y la información del mundo exterior.
- Control.** Función administrativa encargada de garantizar que las diferentes actividades se lleven a cabo acordes con el plan trazado.
- Control organizacional.** Normas y reglas existentes para la corrección de las desviaciones que se presenten en las actividades que conducen a alcanzar los fines de la empresa.
- Coordinación.** Herramienta administrativa que busca la integración de las actividades de las diferentes unidades de una corporación.
- Cultura.** Estado mental que prevalece en el colectivo de una organización.
- Cultura:** estado mental que prevalece en el colectivo de una organización.
- Círculos de calidad.** Agrupación de individuos de un área de la empresa con la finalidad de resolver dificultades en relación con sus productos y servicios, como también con los clientes internos y externos.
- Decisión.** Proceso de seleccionar entre varias alternativas la que mejor se acomode a una situación en particular.
- Decisión no programada.** Eventos nuevos que implican gran creatividad en la solución de los problemas.
- Decisión programada.** Decisiones repetitivas o rutinarias que tienen una forma explícita de ser resueltas.
- Delegación.** Ceder la autoridad para que otros individuos transmitan órdenes e instrucciones.
- Departamentalización.** Agrupación de las actividades de una unidad basados en el principio de la homogeneidad.
- Descentralización.** Son las diferentes forma como una organización delega la autoridad a niveles diferentes de la estructura organizacional.
- Desempeño.** Resultados alcanzados por un individuo en la realización de una tarea.
- Diagnóstico:** fase fundamental de la planeación que obtiene, analiza y evalúa información pertinente relacionada con el estado actual de la empresa y así tomar decisiones con respecto al estado futuro deseado.
- Diferenciación.** Es la división del trabajo en unidades llamadas tareas.
- Dirección.** Función administrativa de generar el ambiente propicio para que los trabajadores lleven a buen término sus actividades.
- División del trabajo.** Son las diversas maneras como una organización desglosa el trabajo en tareas diferentes.
- Economía.** Es la ciencia que estudia la asignación de los recursos escasos en una sociedad con el fin de obtener unos objetivos que permitan la satisfacción de las necesidades de la comunidad.
- Economía de escala.** Sistema de producción de bienes en grandes cantidades para generar impactos positivos en la estructura de costos de las empresas.
- Efectividad.** Resultado de ser eficiente y eficaz al mismo tiempo.
- Eficacia.** Grado en el cual se logran los resultados de una organización.
- Eficiencia.** Manejo óptimo de los recursos.
- Empoderamiento.** Reconocer que la gente tiene el conocimiento y el poder necesarios para actuar con autonomía.

Empresa. Sistema humano, económico, político, tecnológico, administrativo, cultural y ambiental, que se armoniza para lograr los fines empresariales.

Enfoque de contingencia: modelo de liderazgo que establece que no existe una manera única de solucionar un problema, y que todo depende de la situación específica de la institución.

Entorno. Todos aquellos aspectos internos y externos que pueden impactar positiva o negativamente la empresa.

Entradas. Son todas las materias primas o insumos que requiere un sistema empresarial para poder funcionar y generar valor.

Equipo formal: se refiere a los equipos legítimamente constituidos para alcanzar fines relacionados con la estructura de la organización., Y se relaciona con todas las áreas, unidades o departamentos de la empresa.

Equipo informal: se refiere a todas las interacciones voluntarias, espontáneas que se establecen entre los diferentes miembros de una organización, pero que no tienen relación con los objetivos de la empresa, pero si con propósitos de cada uno de los individuos de la organización.

Equipo interfuncional: se refiere a un grupo importante de trabajadores que hacen parte de áreas o departamentos diferentes y tienen como propósito la solución de problemas relacionados con sus funciones.

Especialización. Grado en el cual las actividades se descomponen en tareas

diferentes, para asignarlas a un trabajador o grupo de ellos.

Estandarización. Forma uniforme de llevar a cabo las tareas.

Estrategia. Diferentes cursos de acción para llevar a cabo un objetivo.

Estructura. Es la suma total de las formas como una organización divide su mano de obra en tareas diferentes, y la manera como son articuladas dichas tareas.

Estructura alta: representa la cantidad de niveles jerárquicos que una organización contiene, tipificando por lo tanto la organización burocrática, con muchos intermediarios lo que hace lento el proceso decisorio, además de tener un tramo de control estrecho.

Estructura mecanicista. Modelo tradicional de administración basado en la formalidad, centralización y especialización.

Estructura orgánica. Modelo administrativo basado en la poca formalidad, descentralización de la autoridad y trabajo en equipo.

Estructura plana: tipo de organización que representa una estructura con pocos niveles administrativos y con un tramo amplio de control, además de facilitar el proceso de decisiones a través de un proceso interfuncional.

Evaluación del desempeño. Instrumento que permite monitorear, dirigir y supervisar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de una corporación.

Flexibilidad del líder. Capacidad gerencial para adaptar el estilo de dirección

según las características existentes en el momento.

Formalización. Es el grado en el cual una organización define normas, políticas, programas y procedimientos explícitos para llevar a cabo cada una de las tareas.

Franquicias. Derecho a explotar una marca, producto o servicio siguiendo los parámetros establecidos por el franquiciador.

Fuerzas ambientales. Eventos externos que tienen impacto en las decisiones que deben tomar los gerentes, y que si no se tienen en cuenta implicaría decidir a espaldas de la realidad.

Funciones administrativa. Herramientas que le permiten al gerente llevar a cabo las diferentes actividades, de acuerdo con un orden y estructura definidos; son ellas la planeación, la organización, la dirección y el control.

Gerencia. Se refiere a la posición o un cargo determinado.

Gerente. Persona encargada de tomar las decisiones empresariales y de manejar los recursos en forma eficiente.

Gerente de alto nivel. Personas encargadas de establecer la orientación estratégica de la compañía y de formular la visión, la misión y los valores.

Gerentes de nivel medio. Individuo encargado de materializar la visión, la misión y los valores en objetivos, procedimientos, estrategias y planes para cada unidad de la organización.

Gerentes de primera línea. Administradores responsables de producir los bienes y servicios de la organización.

Gestión. Acción y efecto de administrar todo lo que tiene que ver con la ejecución administrativa.

Globalización. Se refiere a la facilidad para que individuos y mercancias puedan movilizarse con alta flexibilidad, por las diferentes fronteras con las cuales tenemos intercambios económicos.

Grupo formal. Formados deliberadamente para llevar a cabo actividades relacionadas con las finalidades de un negocio.

Grupo informal. Surgen espontáneamente producto de las interacciones entre los miembros de una organización independiente del nivel en el que se encuentren, y cuyas actividades no están directamente relacionadas con las finalidades del negocio.

Gráfica de Gantt. Técnica de planeación, organización, dirección y control de todas las actividades de un programa o proyecto.

Habilidad. Destreza, competencia que destaca a un individuo como hábil para realizar una tarea.

Habilidad conceptual. Capacidad de los administradores para tomar decisiones complejas y determinar los cursos de acción pertinentes en logro de las metas.

Habilidad humana. Capacidad para influir positivamente en el comportamiento de los individuos, y lograr su cooperación hacia las finalidades de la organización.

- Habilidad técnica.** Capacidad para manejar equipos, herramientas, procesos en un campo especializado.
- Incertidumbre.** Condición gerencial en la cual no se cuenta con información para asignar probabilidades a un evento.
- Inducción.** Proceso de familiarizar al trabajador recién vinculado con los aspectos generales de la empresa y de su trabajo.
- Insumos.** Son todas las entradas requeridas por un sistema para poder funcionar eficazmente.
- Integración.** Las diferentes formas como una organización articula el trabajo de personas, unidades, departamentos y divisiones con el propósito de generar valor para la empresa.
- Inteligencia emocional.** Sistema gerencial fundamentado en el dominio de nuestras emociones, sentimientos, y motivaciones que puedan generar un ambiente de trabajo propicio para el logro de los objetivos.
- Internacionalización.** Cantidad de transacciones comerciales que un país tiene con diferentes países del mundo.
- Inventario.** Todas las materias primas, provisiones y partes que podrá utilizar una empresa en el momento que lo requiera
- Jerarquía de necesidades.** Modelo de motivación que plantea que los individuos luchan por la satisfacción de una serie de necesidades como las fisiológicas, las de seguridad, las de pertenencia, de valoración y autorrealización.
- Join venture.** Unión de dos o más empresas para llevar a cabo proyectos que por su tamaño requieren condiciones económicas y técnicas muy especiales y que solo pueden realizarse producto de esa unión y donde se comparten las pérdidas o las utilidades según sea el caso.
- Kaizen.** Filosofía empresarial que tiene como finalidad el mejoramiento continuo, tanto de los individuos de una organización, como también de la utilización correcta de todos los recursos, actividades y procesos encaminados a la generación de valor.
- Liderazgo.** Proceso de influenciar positivamente en el comportamiento de los individuos para llevar a cabo las metas empresariales.
- Liderazgo transformador.** Estilo de liderazgo, basado en la autonomía y la confianza mutuas, y que promueve el cambio como una estrategia permanente en la organización.
- Líder transaccional:** estilo de liderazgo orientado por las tareas relacionadas con la estructura organizacional, donde se hace claridad al papel del colaborador además de tener cierta consideración por las personas.
- Líder transformador:** relacionado con un estilo donde el directivo tiene una alta preocupación por la dirección del cambio, dando lugar a altos niveles de iniciativa y creatividad.
- Matriz DOFA.** Metodología utilizada en la planeación estratégica para diagnosticar tanto las fortalezas y debilidades internas, como también las oportunidades y amenazas externas.
- Mejora continua.** Sistema administrativo continuo, basado en la retroalimentación y el establecimiento de las condiciones necesarias tanto de personas como de recursos que permitan la efectividad organizacional.
- Metanoia:** es la adquisición de nuevos conocimientos, que le permiten a la organización y sus individuos mayor rangos de competitividad en contextos organizacionales cada vez más complejos.
- Metas.** Lo que quiere alcanzar una organización o el punto al cual se quiere llegar.
- Misión.** Razón de ser de toda compañía que le permite diferenciarse de otras, por su calidad, por su producto, por sus estrategias, por sus precios, por sus cultura, etc.
- Motivación.** Toda influencia que permite reorientar el comportamiento de los individuos hacia los propósitos de la empresa.
- Método.** Se refiere a la forma o manera como se debe llevar a cabo la fabricación de un bien o servicio.
- Necesidad de afiliación.** Refleja el deseo humano de estar en contacto con otros individuos o grupos de individuos de los cuales se espera su cooperación para el logro de metas individuales y colectivas.
- Necesidad de poder.** Características de algunos miembros de la organización que en razón de su posición en la compañía utilizan la autoridad propia del cargo para atemorizar a los demás.
- Negociación.** Ceder en las aspiraciones de las partes genera la actitud y el compromiso en la solución de los problemas.
- Normas.** Enunciado explícito de que algo se puede hacer o no hacer.
- Objetivo.** Son los resultados que una corporación pretende alcanzar en el futuro.
- Organigrama.** Gráfica donde se establecen las diferentes unidades de la empresa sus respectivas líneas de autoridad y el puesto de trabajo.
- Organización funcional.** Tipo de estructura tradicional que representa las actividades básicas realizadas por una compañía. Ejemplo producción, finanzas, mercadeo, producción y personal.
- Organizar.** Función administrativa que ordena y dispone los recursos necesarios para cumplir los objetivos empresariales.
- Outsourcing.** Estrategia que permite a las organizaciones contratar servicios especializados con terceros.
- Paradigma.** Supuestos fundamentales que explican cómo funcionan las organizaciones. Se refiere también a las diferentes formas de ver el universo a través de la experiencia de cada individuo.
- Plan.** Acción específica para llevar a cabo un objetivo.
- Plan corporativo.** Plan general que la organización traza para llevar a cabo los objetivos generales de la organización.
- Plan de contingencia.** Plan adicional por si se presentan situaciones no previstas en la realización de una actividad.

Toma de decisiones. Significa elegir entre varias alternativas la que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.

Trabajo en equipo. Proceso en que los miembros del grupo entienden las metas del mismo y están comprometidos a alcanzarlos.

Trabajo en equipo: estrategia administrativa encaminada a obtener resultados superiores a la acción individual de los colaboradores; es decir la acción conjunta de las partes debe producir un todo mayor.

Transformación. Cualquier proceso a la cual es sometida una materia prima y poder generar valor, producto de la acción que se ejerce sobre ellas.

Táctica. Se refiere a la manera concreta como se quiere llevar a cabo un objetivo determinado.

Utilidad. El ingreso percibido por una organización y que supera los costos totales.

Valores. Principios éticos que determinan la manera correcta como se debe llevar a cabo la realización de un objetivo.

Ventaja medular. Conjunto de conocimientos que posee una organización y que le otorgan valor y le dan ventajas competitivas sobre sus competidores.

Visión. Sueño futuro que espera alcanzar la organización en el largo plazo.

Índice

A

Administración 4, 7, 11, 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 54, 55, 56, 57, 58, 65, 67, 75, 84, 86, 88, 89, 90, 94, 95, 104, 110, 115, 119, 123, 124, 128, 135, 136, 144, 146, 147, 148, 153, 155, 160, 161, 171, 176, 179, 180, 181, 186

Administración científica 41

Ámbitos de control 131, 142

Autoconciencia 78, 154, 183

Autoridad 12, 116, 127, 128, 184

Autoridad de línea 79, 184

Autoridad de staff 184

Autorregulación 79

C

Centralización 131, 157, 184

Comunicación 10, 39, 45, 82, 145, 152, 156, 184

Conocimiento 9, 88, 90, 102, 145, 148, 180, 184

Control 12, 34, 79, 118, 157, 159, 163, 164, 165, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 177, 180, 182, 184, 185

Control concurrente 177

Control de producción 170

Control ejecutivo 171, 172

Control evaluativo 171, 172

Control preventivo 171, 172

Cultura organizacional 63

D

Departamentalización 185

Descentralización 140, 185

Desempeño gerencial 7, 40

Desviación 168

Dirección 12, 13, 15, 20, 22, 32, 33, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 49, 60, 67, 75, 78, 83, 95, 97, 98, 99, 122, 127, 130, 138, 143, 144, 145, 146, 147, 152, 153, 156, 163, 164, 165, 183, 186, 187, 188

División del trabajo 23, 27, 29, 30, 43, 44, 62, 94, 123, 124, 127, 183, 185

E

Eficiencia 22, 23, 30, 36, 37, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 57, 62, 65, 66, 67, 73, 81, 84, 85, 92, 94, 98, 119, 122, 126, 134, 159, 161, 163, 168, 170, 172, 174, 190

Empatía 76, 77, 80, 81, 82, 150

Empoderamiento 8, 11, 70, 71, 72, 73, 74, 91, 92

Empresa 7, 12, 13, 14, 15, 20, 22, 34, 35, 36, 40, 41, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 60, 61, 69, 75, 76, 83, 84, 87, 89, 90, 97, 101, 102, 103, 110, 111, 112, 114, 116, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 127, 132, 133, 134, 135, 137, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 152, 153, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 181, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192

Entorno 9, 14, 17, 22, 46, 49, 53, 56, 58, 61, 63, 65, 70, 83, 88, 99, 102, 110, 113, 114, 121, 140, 145, 148, 184, 191

Escuela de la administración científica 11, 42

Escuela de las relaciones humanas 7, 44