

LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Carlos Alberto Cano Plata

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO

LOZANO

LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR:

CARLOS ALBERTO CANO PLATA¹

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y MERCADEO
BOGOTÁ D.C**

2017

¹ Profesor Asociado Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

PRESENTACIÓN

El Proyecto Educativo Institucional de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, como resultado de la proyección propuesta en el plan estratégico 2015-2020², en su línea estratégica misional, se plantea como universidad formativa en acción; la Tadeo investigadora, innovadora y emprendedora, se propone como “(...) líder en la construcción de una experiencia centrada en el estudiante, desarrollando acciones que hagan del paso de los jóvenes por la universidad una vivencia enriquecedora por la clara diferenciación de su oferta educativa desde lo pedagógico, la investigación y la relación con el entorno(...)”.³ En este sentido la universidad define la prioridad en el estudiante mediante un acercamiento efectivo al desarrollo progresivo de las diferentes profesiones ofertadas, a la ciencia y al conocimiento, con el propósito de afianzar su liderazgo en la región, en el país y en el entorno internacional.

La competencia permanente y el incremento constante en el sector educativo de programas orientados a la formación del gerente deben propiciar un escenario de cambio que vislumbre posibilidades de empleabilidad efectivo en sus egresados, y esto se debe dar desde la academia, es aquí donde está el punto de partida de quien pretende convertirse en interventor de las organizaciones.

La materia de Proceso Administrativo, como uno de los principales fundamentos que debe tener cualquier profesional en el área gerencial, se convierte en ese eslabón que une lo ontológico, lo epistemológico y lo axiológico, en una profesión que afecta el entorno desde todo punto de vista, ya que el mundo no se mueve sin las organizaciones.

El presente texto debe asumirse como una herramienta complementaria a la propuesta de la universidad de la facultad y del programa, como un instrumento de la labor académica que en esencia, debe ser trasladada por los actores que intervienen en el quehacer educativo (el docente y el estudiante); en este texto se conjuga un esfuerzo del autor para entregar una herramienta al alumno para que él desarrolle procesos de confrontación analítica e intelectual que le permita obtener mejores resultados en su propuesta académica, en torno a la apropiación del conocimiento sobre el proceso administrativo.

² Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (2015), Vélez Cecilia, presentación Plan estratégico 2015-2020;

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	2
PREMISAS METODOLÓGICAS	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO UNO.....	12
LAS ORGANIZACIONES	12
1. Objetivos:	12
LECTURA COMPLEMENTARIA	14
“La Gerencia Integral”	14
LA ACCIÓN EMPRESARIAL.....	16
1.1 MARCO TEÓRICO	18
1.1.1 LA ORGANIZACIÓN.....	18
1.1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.....	18
1.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	19
1.1.4 EFICIENCIAS Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES.....	20
CAPÍTULO DOS	21
EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	21
2.2 EL PROCEOS ADMINISTRATIVO:.....	22
2.3 El proceso administrativo en la Historia.....	22
2.4 Importancia del Proceso Administrativo.....	24
2.5 Etapas del Proceso Administrativo.....	24
2.6 El proceso Administrativo: conduce al cambio.....	25
- Fuerzas que los impulsan:.....	25
- Fuerzas que se oponen y retrasan:	26
2.6.1 Actitudes frente al cambio y el comportamiento que resulta. (Cuadro. 2)	26
CAPÍTULO TRES.....	27
LA PLANEACIÓN.....	27
OBJETIVOS.....	27
3.1 Ejercicio de introducción al tema	27
3.2 GLOSARIO	28
3.3 Importancia de la planeación:.....	30
3.4 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
3.4.1 Definición:	31
3.4.2 Objetivos de la Planeación Estratégica.....	32
3.4.3 Condiciones y características del proceso de Planeación Estratégica.....	32

3.4.3.1. Condiciones para el Proceso.....	32
3.4.3.2. Características del proceso de planeación e estratégica.....	32
3.4.4 El camino de la Planeación Estratégica.....	33
3.4.4.1 Principios Corporativos.....	34
3.4.4.2 La visión Organizacional.....	34
3.4.5.3. La Misión.....	35
Componentes de la Formulación de la Misión.....	35
3.4.5.4 Condiciones ideales.....	36
3.4.5.5 Análisis DOFA.....	36
3.4.5.5.1 Diagnóstico interno_ auditoría interna. PCI (perfil de capacidad interna).....	37
Cuadro 3. Perfil de capacidad Interna P.C.I.....	38
3.4.5.5.2 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.....	40
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EEL MEDIO POAM.....	41
3.4.5.6 Determinación de las estrategias.....	44
3.4.5.6.1 Conceptualización.....	44
3.4.5.6.2 Clases de Estrategias.....	45
- Estrategias ofensivas de crecimiento.....	45
- Estrategias defensivas.....	45
- Estrategias funcionales.....	45
3.4.5.6.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	46
3.4.5.6.4 EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS.....	46
3.4.5.7 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	47
3.4.5.8 PLAN DE ACCIÓN.....	48
3.4.5.9 MAPA ESTRATÉGICO.....	48
3.4.5.10. FORMAS DE CONTROL DEL PNA ESTRATÉGICO.....	50
3.4.5.11. APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL “PLAN ESTRATÉGICO”.....	52
CAPÍTULO CUATRO.....	53
LA ORGANIZACIÓN.....	53
OBJETIVOS.....	53
INTRODUCCIÓN.....	53
4.1 DEFINICIÓN.....	54
4.2. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.....	56
- PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	56
- PRINCIPIO DE CAPÍTULO DE MANDO.....	56
- PRINCIPIO DE JERARQUÍA.....	56
-PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN.....	56

-PRINCIPIO DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.....	56
- PRINCIPIO DE CONTROL.....	57
4.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	57
- DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES.....	57
- DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO O REGIONAL.....	57
- DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO.....	58
- DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES.....	58
- DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS.....	59
- ORGANIZACIÓN MATRICIAL.....	59
4.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	60
4.4.1 DEFINICIÓN:.....	60
4.4.2 CLASES DE ORGANIGRAMAS.....	60
- Por Extensión:.....	60
- Por su contenido.....	60
- Por su diseño.....	61
Circular o Concéntrico:.....	61
ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	62
ORGANIGRAMA MIXTO:.....	63
ORGANIGRAMA CIRCULAR.....	64
4.4.3 DISEÑO DE ORGANIGRAMAS.....	64
4.5 TIPOS O MODELOS DE ESTRUCTURAS.....	66
4.5.1. Organización lineal.....	66
4.5.2 ORGANIZACIÓN STAFF.....	67
4.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	68
4.6.1 Definición:.....	69
4.6.2 Elementos y condiciones básicas del DO.....	69
4.6.3 Facetas del crecimiento y Desarrollo Organizacional.....	70
CAPÍTULO CINCO.....	73
LA DIRECCIÓN.....	73
OBJETIVOS.....	73
“La mancha un enfoque gerencial”.....	74
5.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN.....	75
5.2 PRINCIPIOS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.....	75
5.3. LA TOMA DE DECISIONES.....	76
5.3.1. El camino hacia la toma de decisiones.....	76
5.4 EL CONFLICTO Y LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL.....	78

5.4.1 CLASIFICACIÓN.....	78
5.4.2 EL CONFLICTO Y LA DIRECCIÓN.....	79
5.4.3 CONDICIONES QUE PREDISPONEN AL CONFLICTO.....	79
5.4.4 RESULTADOS DEL CONFLICTO.....	79
5.4.5 ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.....	80
5.5 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL.....	81
5.3.1 LA MOTIVACIÓN.....	82
5.3.1.1 PLANTEAMIENTO DE ABRAHAM MASLOW.....	83
5.3.1.2 TEORÍA DEL TRIPTICO MOTIVACIONAL SOCIAL (3N) DE DAVID Mc. CLELLAND	84
5.3.1.3 TEORÍAS X y Y DE DUGALS Mc GREGOR.....	85
5.3.1.4 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.....	85
5.3.1.5 MODELO CONTINGENTE DE MOTICACIÓN DE VICTOR VROOM.....	86
5.3.1.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE E. LAWLER.....	87
5.3.2 LA COMUNICACIÓN.....	87
5.3.2.1 Definición.....	88
5.3.2.2 Barreras en el proceso de comunicación.....	88
5.3.2.3 Tipos de comunicación.....	89
EJERCICIO:.....	89
PORQUE NO BASTAN LAS COMUNICACIONES VERTICALES.....	90
5.3.3 EL LIDERAZGO.....	90
5.3.3.2 LE LIDERAZGO Y LA GERENCIA.....	93
1. TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DEL PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD.....	93
2. TEORÍA DE LA REJILLA ADMINISTRATIVA DE R. BLAKE Y J MOUTON.....	95
3. EL MODELO TRIDIMENCIONAL DE W.J REDDIN.....	98
LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES NO ES TAN FÁCIL.....	100
CAPÍTULO SEIS.....	103
EL CONTROL.....	103
OBJETIVOS.....	103
EJERCICIOS DE INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.....	103
6.1 GENERALIDADES.....	104
6.2 ¿Cuál es el propósito del Control?.....	106
6.3 TÉCNICAS DE CONTROL.....	106
6.4 TÉCNICAS DE CONTROL.....	107
6.4.1 TÉCNICAS COMUNMENTE UTILIZADAS.....	107
6.4.2 DESCRIPCION DE LAS TECNICAS DE CONTROL.....	107
6.5 PROCESO GENERAL DE CONTROL.....	110

6.6 CLASIFICACION DE CONTROLES	110
6.7 TENDENCIAS MODERNAS DE CONTROL.....	110
CAPÍTULO SIETE	112
CASO DE ORGANIZACIONAL	112
(Taller integral de aplicación).....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	117

PREMISAS METODOLÓGICAS.

Para conseguir un aprendizaje efectivo en el empleo del siguiente texto se sugieren los siguientes pasos:

- De acuerdo con los conocimientos que ha adquirido en materias anteriormente vistas y afines con esta, usted debe realizar los ejercicios propuestos, con el objetivo de hacer una evaluación diagnóstica, que permita identificar las bases con las cuales entra al curso, antes de dar inicio al estudio de la información, así como a su referente teórico.
- Las respuestas a cada ejercicio debe compartirlas con sus compañeros de grupo, para ser discutidas luego en la plenaria.
- Es fundamental que después de hacer la evaluación diagnóstica, que haga una reflexión profunda de sus falencias y estudie los temas nuevos que le presenta el texto, para que pueda así hacer una comparación consecuente con el ejercicio anterior (recuerde que cada ejercicio nace como consecuencia del anterior).
- En cada capítulo se proponen ejercicios con el ánimo de ambientar al estudiante en los temas que se estudiarán. Es necesario resolverlos y compartir sus experiencias con sus compañeros.
- Las lecturas complementarias que aparecen en cada capítulo buscan brindar un espacio para hacer confrontaciones y aplicaciones del referente teórico que se viene estudiando. Hágalas y recoja las ideas principales de ellas, tesis básicas, ideas principales y secundarias, estas deben compararse con la información que propone el texto.
- Otro aspecto importante que debe considerar corresponde a la realización del ejercicio que se propone al final de texto “Taller integral de aplicación”. Este ejercicio tiene como objetivo que los conocimientos adquiridos durante el curso sean puestos en práctica, su elaboración se hizo teniendo en cuenta el orden de los diferentes capítulos: proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. Lo que permite que se resuelva de manera simultánea con el estudio presentado en el referente teórico.
- Por último, se recomienda ampliar la información, haciendo la lectura de los libros que debe reseñar para este curso, ver los videos y revisar cuidadosamente la bibliografía recomendada.
- Este texto le entrega una información básica y útil que le ayudará a entender desde la perspectiva del proceso, como se abordan las organizaciones.

INTRODUCCIÓN.

De manera implícita, la humanidad ha vivido su devenir involucrado en las organizaciones, bien de manera formal o bien de manera informal. En la mayoría de los casos sin conocer una definición frente a este concepto, pero entendiendo como funciona.

Desde la formalización de la práctica de la administración como una profesión que debe ser enseñada en los claustros universitarios, los diferentes investigadores, en su gran mayoría pertenecientes a otras ramas del conocimiento (historiadores, sociólogos, psicólogos, filósofos, entre otros). Ellas han abordado el tema organizacional a partir de sus ópticas, el propósito es encontrar una definición que permita interpretar la complejidad de estos entes sociales, que son creados por lo general para solucionar problemas humanos, o mejor para brindar una mejor calidad de vida a quienes habitamos este planeta. Pero también ha servido como preámbulo al desarrollo del capitalismo moderno.

Para entender las diferentes etapas que se llevan a cabo dentro de estas organizaciones, y que se le ha dado el nombre de “proceso Administrativo” es fundamental conocer a fondo las definiciones que se dan a estos órganos o como lo llamé anteriormente “entes” sociales.

En este sentido la importancia que cada día las organizaciones, así como la administración, como profesión encargada de abordarlas e intervenirlas para hacerlas eficientes, en esta sociedad actual, que se caracteriza por la incertidumbre, la complejidad, la competitividad, la globalización y el cambio permanente; hace necesario un recorrido por estos conceptos que faciliten su entendimiento.

Por consiguiente, es necesario señalar la responsabilidad que tienen las instituciones académicas que forman a los administradores del futuro y que contemplen el reto que tienen, así como la necesidad de que sus egresados conozcan a profundidad, la base conceptual que les permitirá abordar el medio organizacional desde lo teórico, llevando lo a la práctica y consecuentemente enfrentar esos retos que el mismo sistema les impone.

Latinoamérica se ha “beneficiada” del acervo investigativo de los países anglosajones en torno al estudio organizacional, sin embargo “ (...) en el caso específico de los profesionales en campo de la administración, si bien uno de los propósitos originales de las instituciones con programas de administración en América latina- según los expertos- fue realizar investigaciones con el fin de adaptar la teoría y la tecnología administrativa y gerencial a las organizaciones del medio y a las características culturales de la región, la experiencia muestra que lo común ha sido la transferencia y adopción directa y acrítica de las experiencias extranjeras a la realidad latinoamericana”⁴. Nuestra dependencia es absoluta y absurda si consideramos que contamos con una cultura propia que nos hace diferentes a los otros continentes.

América latina no ha entendido que necesita su propio modelo para formar administradores, para que estos puedan discutir a partir de sus experiencias como abordar la problemática del continente a partir de su realidad, “la formación para la reflexión y la investigación que se imparte en los distintos

⁴ Bernal C (2007) Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e internacional Ed. Pearson; Prentice Hall.

programas de administración es marcadamente deficiente. Por ello, una de las tareas de la comunidad académica en cuanto al procesos de enseñanza- aprendizaje de la administración ha de ser la de generar discusión académica relacionada con el contenido de la disciplina administrativa y su pertinencia en cada contexto particular”⁵

El propósito del presente texto es entregarles a los estudiantes de primeros semestres de administración un instrumento de trabajo que les permita entender la práctica administrativa desde el proceso administrativo, está enfocado a desarrollar desde el inicio una metodología integrada que busca el apropiamiento de los diferentes conceptos desde la práctica, considerando una empresa del orden nacional, que el mismo estudiante elegirá, para cumplir con ese requisito del entendimiento de lo local.

El libro se encuentra dividido en siete capítulos, cada uno de ellos aborda una parte del tema que se tratará en toda la asignatura. En cada apartado se proponen ejercicios con el ánimo de ambientar al estudiante en los temas que se estudiarán

El primer capítulo se tituló “las organizaciones” y aborda la parte conceptual y organizacional, luego el capítulo dos titulado el “proceso administrativo”, hace una contextualización sobre el tema, para posteriormente dar inicio al desarrollo de cada una de las fases que inicia en el capítulo tres y va hasta el capítulo seis.

El capítulo tres corresponde a la primera fase, la planeación, el cuatro la segunda fase, organización, el quinto la tercera fase, la dirección; para culminar con el capítulo seis o etapa de control. Cada una de ellas se desarrolla a partir de una empresa que el estudiante elije iniciando el módulo, como se comentó.

Todos los capítulos se encuentran articulados con un ejercicio de aplicación que debe desarrollarse durante todo el curso considerando la empresa elegida, este ejercicio es abordado en el capítulo siete, el cual se denominó “Taller integral de aplicación”

Finalmente se relaciona la bibliografía consultada.

⁵ ibídem

CAPÍTULO UNO

LAS ORGANIZACIONES

1. Objetivos:

La pretensión de este capítulo es advertir y recapacitar en torno a:

- ¿Qué son las organizaciones?
- ¿Cómo se entienden las organizaciones como un sistema?
- ¿Qué son y cómo se entienden los objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles son los objetivos básicos de una organización?
- Revisar los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad organizacional
- Analizar la empresa como una organización.
- Establecer las tipologías organizacionales.

Ejercicio de entrada.

Para realizar este primer ejercicio debe hacer un repaso de lo que estudio en la materia Teoría de la Administración.

Este ejercicio debe desarrollarse de manera individual y posteriormente hacer la retroalimentación con todos sus compañeros.

1. Qué relación tienen los conceptos:
 - División social del trabajo
 - Estructura social
 - Formas de producción
2. ¿Qué es una organización? ¿cómo la define?
3. ¿Qué relación encuentra entre el cuerpo humano y el funcionamiento de una organización?
4. Haga un ensayo⁶ corto (entre cinco y ocho páginas incluyendo bibliografía, Arial 12 a espacio y medio, empleando las normas APA) sobre los siguientes términos: Funciones: social, económica, política, cultural y ambiental de las organizaciones.
5. A continuación, encuentra la lectura complementaria “La Gerencia Integral” del autor Jean Paul Sallenave, realice los ejercicios propuestos en ella.
6. Con base en la misma lectura y con respecto al esquema final “Visión empresarial” los términos:
 - Liderazgo individual

⁶ “En un **ensayo científico** el autor expone su punto de vista sobre un hecho o conocimiento científico y presenta sus ideas basadas en premisas aceptadas como verdaderas, su opinión sobre las causas que lo originan, o el resultado de una investigación personal, entregando sus conclusiones al final con el objetivo de que otros investigadores continúen realizando estudios sobre el tema.” Fuente: ejemplos de Ensayo Científico: URL del artículo: http://www.ejemplode.com/66-ensayos/2430-ejemplo_de_ensayo_cientifico.html

- Productividad organizacional
- Cultura empresarial
- Calidad organizacional

A que hacen referencia:

LECTURA COMPLEMENTARIA

“La Gerencia Integral”⁷

El presente aparte del libro de J. P Sallenave, corresponde al prologo informativo que presenta el libro, su propósito es didáctico para este texto, ya que en él se recogen los conceptos de uso tradicional en la administración, como los más actualizados en el tema, aunque es un libro de finales de la década del 90 del siglo pasado, este sigue estando vigente hoy día. Lo importante es que acopie las consideraciones de integralidad organizacional.

“De vez en cuando surge la idea nueva, o por lo menos palabras nuevas en el campo de la administración, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente supuestamente capaz de explicarlo todo. Es lo que se le conoce como paradigma dominante. Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, y quién sabe lo que se va a importar mañana, de Nueva York o de Tokio, para comprender (al final) el fenómeno empresarial en nuestros países latinos.

En los años 50 el paradigma dominante era la organización, es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización o de un cambio del organigrama, pero la experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser organizadas fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma. En los años 60 y 70 fue la estrategia; entonces, los mismos asesores de las organizaciones de los años 50 cambiaron de nombre, pasaron a llamarse asesores en planeación estratégica, su idea era que la empresa con una estrategia superior a la de sus competidores es la que tendrá éxito, las demás fracasarían.

Sin embargo, poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias las personas. Esta evidencia llevó a la búsqueda de otro paradigma para los años 80: el de la *cultura organizacional*. Según éste, para que la empresa tenga éxito no sólo necesita una buena organización y una buena estrategia sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar la estrategia. La empresa es un grupo de personas en interacción. ¿Cómo optimizar a la vez el proceso de producción y ventas y el proceso humano? La respuesta queda en otro paradigma de los años 80: *la calidad total*. Pero ya la calidad total va pasando de moda, y varios temas compiten por el título de paradigma dominante en los años 90: el empoderamiento (del inglés *empowerment*), la reingeniería... Más allá de las modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje de la administración, conviene buscar los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas:

- El *Marketing*, puesto que, sin mercado, no hay producto, y sin producto (o servicio) para vender, a la empresa no tiene razón de ser.
- La *psicología organizacional*, porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- Las *finanzas*, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.

⁷ Sallenave J.P (1997) La gerencia integral. Ed. Norma, Bogotá D.C p.p 1-20

- La *planeación*, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo.
 - La *competitividad*, que es el fin de la acción empresarial.
- A la larga sólo sobreviven las empresas competitivas.

Alrededor de estos temas primarios hay otros cuya existencia derivada de los primeros, e.g.: la producción depende del *marketing*, de la planificación y del entorno competitivo; la contabilidad es el lenguaje que sirve de base para expresar la realidad financiera de la empresa. Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer. Sin embargo, el conocimiento de los temas y de las técnicas es insuficiente para poder manejar una empresa. El saber no garantiza el saber hacer... un maestro universitario puede fracasar como empresario. De hecho, hay que reconocer, con cierta tristeza, que son pocos los profesores de administración que podrían manejar una empresa.

Es que la enseñanza de la administración desde la época de Fayol (1916), se articula alrededor de las llamadas *funciones* que dividen la empresa en tantas torres de Babel. Las áreas especializadas, producción, finanzas, marketing, recursos humanos, y otras. Hablan cada una un lenguaje propio y se concentran solamente en lo suyo. Por esta total desvinculación entre las áreas funcionales ninguna comprende el papel de las demás, y menos el de la empresa como un todo. Y la gente tiende a ignorar, e incluso a menospreciar, aquello que no comprende.

A la hora de la verdad, las “funciones” de la empresa no existen sino en la cabeza de los profesores. Es una categorización conveniente de la Acción Empresarial para desmenuzar en pedazos fáciles de enseñar. La realidad de los problemas administrativos es global. Por ejemplo, si las ventas bajan, todos se preguntan qué tipo de problema es y a quién culpar, en lugar de tratar de resolver el problema. Según la etiqueta (marketing, finanzas, organización, etc.) que le colocan, buscando una solución “comercial”, “financiera”, “organizacional”...y reducen el problema a una sola dimensión cuando la realidad es multidimensional o global; las ventas bajan porque el producto fue mal diseñado, el control de calidad es deficiente, los vendedores no tienen incentivos para venderlo, la competencia acaba de introducir otro producto y ofrece un plan de financiamiento superior al nuestro, etc.

El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son la consecuencia más grave de la enseñanza seccionada. Capacitan gerentes que lo saben todo en su área de especialización, y no entienden nada del manejo de una empresa, lamentablemente, el trabajo en la empresa tiende a reforzar la especialización, pues la mayoría de las empresas están organizadas por funciones. En el tope de la pirámide está el presidente, y más abajo, el vicepresidente de finanzas, marketing, producción, etc. Son gerentes que piensan y actúan en función de su área. “Si yo soy gerente de marketing, no me meto en finanzas, primero porque no me lo permiten y segundo porque no sé nada de finanzas”.

Conscientes de las fallas de la especialización, las universidades ofrecen, al final de la carrera, un curso de política de empresas. En este curso, lo típico es que se analice el caso global de una empresa, con el único problema que lo que se hace es analizar, de nuevo en forma independiente, el problema de marketing de la empresa, el de finanzas, el de recursos humano, etc., hasta que se recorre inconexamente todo lo enseñado.

Ahora que usted está colmado de *conocimientos* en las áreas de especialización, es tiempo de que mejore su entendimiento de Acción Empresarial. Es hora de iniciarse en *la Gerencia Integral*.

La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- **La estrategia:** Para resolver a dónde vamos y cómo lo logramos.
- **La organización:** Para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- **La cultura:** Para dinamizar la organización y animar a su gente.

La letra griega Σ (sigma), (ver figura), simboliza más que la suma de las funciones de la empresa: su integración en una acción global, en busca de una mayor competitividad. La gerencia Integral atribuye como fin a la Acción Empresarial la competitividad, es decir, el éxito relativo, con respecto al desempeño de los competidores. La relatividad de los resultados es algo que se ha perdido de vista en nuestra época, en la cual nos enamoramos fácilmente de los conceptos absolutos como la excelencia y la calidad total. La excelencia y la calidad total son metas absolutas (como el Paraíso); no se pueden imaginar al mejor. Pero lo mismo que el Paraíso, esas metas pertenecen a otro mundo; mientras tanto, en ese mundo, tenemos que preocuparnos por resultados relativos. El éxito de una empresa no se mide en función de “excelencia” o de “calidad total” sino en comparación con otras empresas, a través de índices tales como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etc. La Gerencia Integral busca una mayor competitividad, es decir, asegura su supervivencia, su rentabilidad y su crecimiento en un entorno competitivo (ver figura)



Fuente: Sallenave (1997) La Gerencia Integral

LA ACCIÓN EMPRESARIAL.

La Gerencia Integral es el enfoque más reciente para estudiar la Acción Empresarial, es decir, para entender a la vez la misión de la empresa y su *modus operandi*. La Gerencia Integral procede de un enfoque global, mientras que la mayoría de las escuelas del pensamiento empresarial del pasado se

basan en un enfoque parcial, funcional y sistemático, Así, para analizar un evento hay que aislarlo y comprenderlo independientemente de otros eventos simultáneos y tal vez relacionados, Para facilitar el estudio, cada problema se divide en sub - problemas, por ejemplo, cuando a comienzos del siglo surgió el interés de racionalizar la producción, los investigadores se lanzaron a estudios de tiempos y movimientos, los cuales claramente representan apenas una parte del campo total de investigación. Pero por algún lado había que comenzar...

La segunda dimensión trascendente en los estudios de fenómenos empresariales es la categorización o, si se prefiere, la colocación de “etiquetas”: marketing, finanzas, contabilidad, personal; éstas son algunas de las de mayor uso en la delimitación del campo de investigación para un fenómeno empresarial. Un evento con etiqueta de “problema de marketing” será aprehendido según esquemas conceptuales de marketing, mientras que el mismo evento calificado de “problema financiero” será aprehendido de manera distinta. Para ilustrar este punto, basta considerar el siguiente caso: Una empresa de calzado gasta diez millones de pesos para adquirir una máquina que permite fabricar botas de esquiar en plástico, a inyección. Este caso, único en sí, puede ser estudiado con cualquiera de las etiquetas siguientes, según la especialización funcional de quien los estudie:

- Problema de inversión.
- Problema de diferenciación del producto.
- Problema de segmentación del mercado.
- Problema de control (compras vs arrendamiento financiero)
- Problema de diversificación estratégica.
- Problema de integración de producción

Se nota inmediatamente el peligro de ponerle etiquetas a los fenómenos o Acciones Empresariales: el hecho de que se haya comprado y no se haya adquirido por arriendo financiero, visto desde el ángulo contable o impositivo, no demuestra que se haya hecho una buena inversión.

La tercera dimensión del estudio de los fenómenos empresariales es la sistematización. Esta dimensión tiene como feliz resultado la disminución de algunos inconvenientes inherentes a los enfoques parcelarios o funcionales. En este caso se trata de comprender un fenómeno en una maraña de interacciones con otros fenómenos. Así, en el ejemplo anterior estudiaremos las consecuencias de una diversificación estratégica de la empresa en el sector de las botas para esquiar, sobre la base de las distintas políticas funcionales (marketing, finanzas, personal, etc.).

Si esto se logra, se habrá dado “una vuelta completa de inspección” alrededor del problema, es decir, se habrá usado un sistema de análisis que pondrá en evidencia la interacción de varios aspectos del fenómeno según varias dimensiones funcionales”.

1.1 MARCO TEÓRICO

El estudiante debe retomar el y repasar lo visto en la materia Teoría de la Organización, para que pueda complementar el siguiente trabajo teórico.

1.1.1 LA ORGANIZACIÓN⁸.

La organización es un sistema integrado por personas, procesos y recursos armónicamente articulados para alcanzar propósitos comunes y ante todo ser productiva, rentable y competitiva.

Las organizaciones en términos generales buscan prestar servicios o producir bienes y recursos.

No importando su finalidad (misión), las organizaciones pueden considerarse en general como sistemas, es decir, un todo integrado por varios elementos que funcionan armónicamente.

1.1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO.

Toda organización que se considera como sistema abierto se compone de los siguientes cuatro elementos:

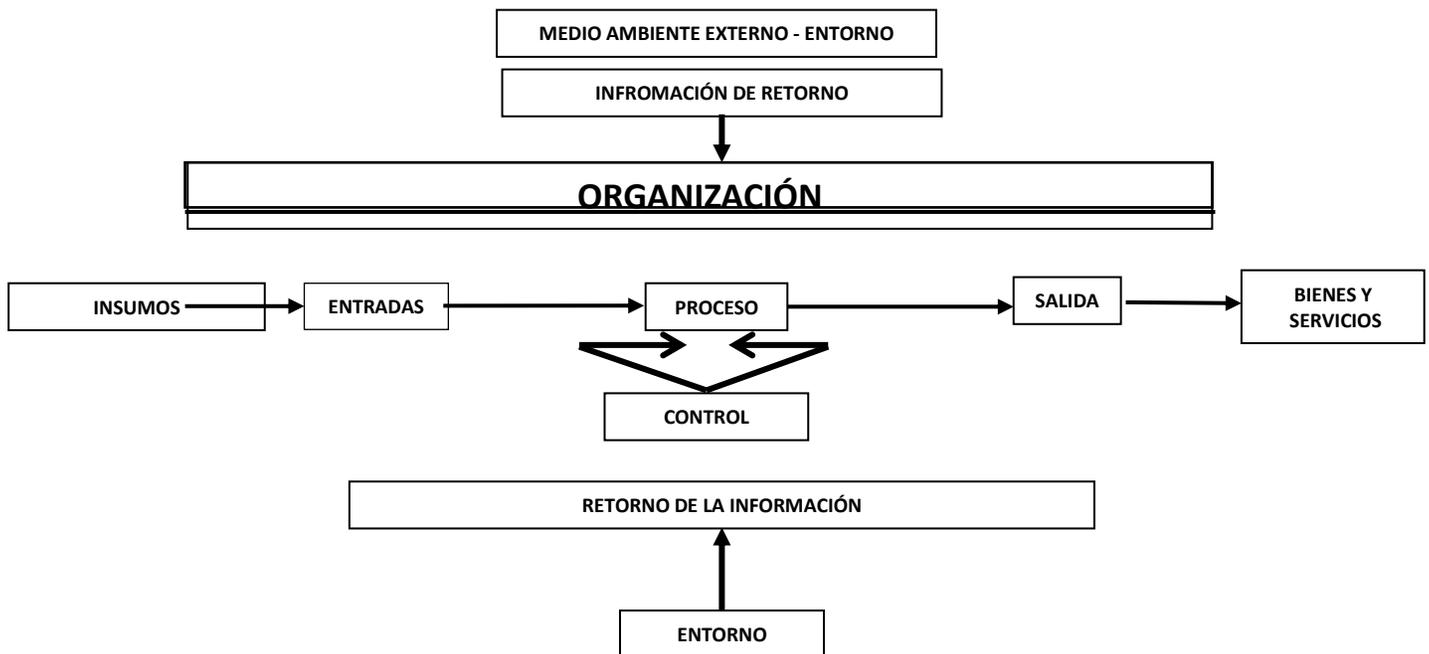
- a. **Entradas:** insumos o recursos que requiere y recibe el sistema- organización.
- b. **Procesos:** actividades, acciones o tareas mediante las cuales las organizaciones transforman o procesan los insumos generalmente a cargo de subsistemas especializados.
- c. **Salidas:** bienes o servicios generados como resultado de las transformaciones sistemáticas de los insumos y que obedecen a la misión organizacional.
- d. **Retroalimentación o información de retorno:** son las acciones o información que se genera alrededor de las salidas y se convierte por lo tanto en una calificación de los procesos organizacionales.

La retroalimentación puede ser resultado de:

- Factores micro y macroeconómicos, políticos sociales, y culturales
- Una posición de la competencia, en la misma área de producción o de servicio.
- Una gestión interna de control de calidad.
- Una posición del cliente, que juzga la calidad del bien o del servicio que compra.

⁸ Se debe establecer una diferencia con las Instituciones ya que se tiende a confundir los términos. Las instituciones “Son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creadas por los seres humanos que le dan forma a la interacción humana, ya sea político, social o económico. El cambio institucional delinea la forma en que la sociedad evoluciona en el tiempo y es, a la vez, la clave para entender el cambio histórico” North, D (2012) Instituciones, cambio Institucional y desarrollo económico, Ed. FCE. México

Se puede deducir de lo anterior que las organizaciones deben atender, en sugerión, al entorno o medio ambiente donde se desenvuelven, esto quiere decir, deben comprenderse como un “sistema abierto”, que puede ser afectada por cualquier variable bien sea endógena o exógena, afectando su desempeño.



Fuente: elaboración propia

Ejercicio:

Lea Teoría general de sistemas, en “Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque Crítico” de Carlos Dávila Ladrón de Guevara⁹, segunda edición.

Repase:

- Glosario de términos sobre la organización como sistema abierto
- Características de los subsistemas en la organización

1.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Toda organización para poder existir debe tener una razón de ser, por consiguiente, su rumbo se dirige al cumplimiento de una serie de objetivos.

Según Idalberto Chiavenato¹⁰ los objetivos naturales de una organización – empresa son:

⁹ Dávila C (2001) Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico. 2ª. Ed. Mc Graw Hill

¹⁰ Chiavenato I (2001) Administración, teoría y proceso administrativo, 3ra. Edición Mc Gram Hill-

- a. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- b. Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción
- c. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- d. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada (productividad).
- e. Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.

1.1.4 EFICIENCIAS Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES.

La eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos organizacionales para garantizar el cumplimiento de su misión y logro de sus objetivos. En este sentido eficiencia implica manejo racional del recurso humano, técnico, tecnológico, físico y financiero. Puede decirse entonces, que la organización debe ser racional, en la manera de adecuar los medios utilizados, a los propósitos y objetivos que desea alcanzar.

La eficacia, puede definirse como el logro de resultados organizacionales que contribuyan a alcanzar los objetivos y cumplimiento de la misión.

Como aclaración, es necesario tener en cuenta que sobre la eficiencia y la eficacia organizacional hay muchos conceptos, que, en últimas, confluyen en las definiciones anteriores y apuntan todos a la calidad organizacional en términos de productividad, rentabilidad y permanencia, aún en mercados muy competidos.

Según Hal Pickle y Frank Friedlander¹¹, el éxito organizacional se mide en la proporción que la interacción gerencial – organización- sociedad, apunte a:

- a. Satisfacción de las comunidades
- b. Satisfacción de los accionistas
- c. Satisfacción del gobierno (normatividad)
- d. Satisfacción del gerente
- e. Satisfacción del cliente
- f. Satisfacción de los proveedores
- g. Satisfacción de los acreedores

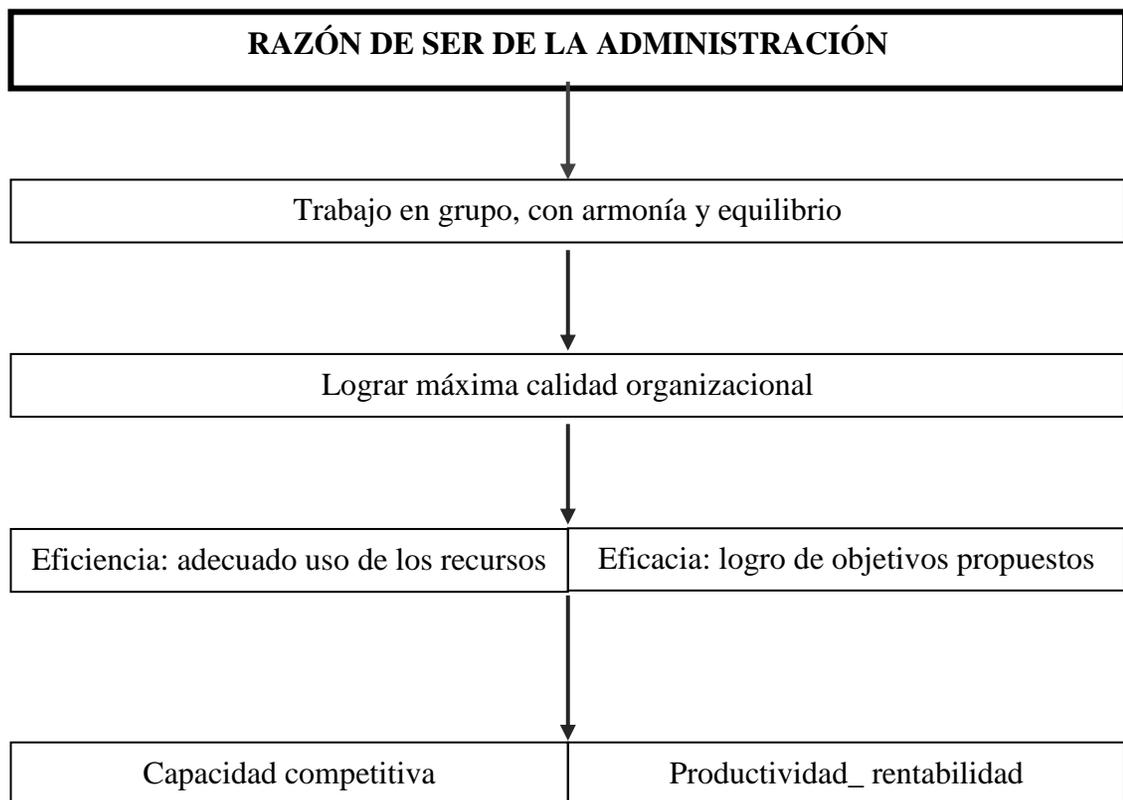
¹¹ *Ibíd*em, p 6

CAPÍTULO DOS

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

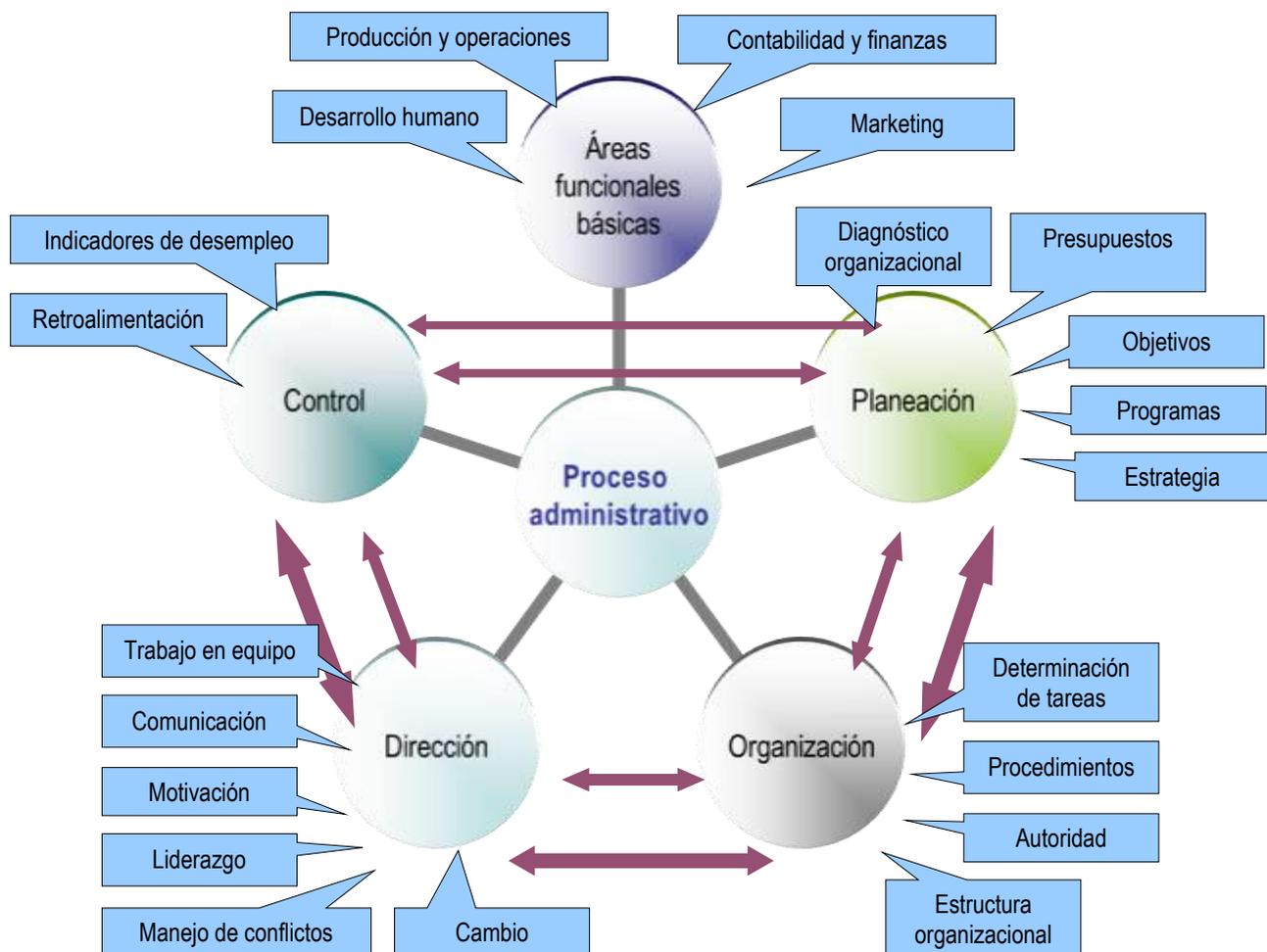
2.1 Administración: Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados.

Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, y académicos.



Elaboración propia.

2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.



Fuente: Adaptado de "Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C"

Se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos.

2.3 El proceso administrativo en la Historia

El proceso administrativo evolucionó desde la organización primitiva, pasando por los fenicios, egipcios, griegos, romanos, hebreos y otras civilizaciones, atravesando luego por periodos como el feudal, abordó las tribus indígenas antes de la conquista y de esto dan fe los diferentes vestigios encontrados en América en los imperios Aztecas, Mayas, Caribes, Muiscas, Incas, por mencionar algunas, luego el paso de las grandes expediciones y conquistas, colonización y guerras, así como todos los avances y procesos que estuvieron acompañados de toma de decisiones, las diferentes eras de la

historia, la “era de la revolución”, la “era del capital” y la “era del imperio” que dio inicio al siglo XX¹², comunicaciones de ideas e identificación, análisis y solución de problemas .

A principios finales del siglo XIX, Frederick W. Taylor, elaboraba su trabajo sobre “Administración Científica” y vinculó el método científico a las tareas administrativas, propuso proceso de adiestramiento de operarios, inspiró procedimientos científicamente establecidos y dividió el trabajo entre obrero y empresas en partes iguales; con él se inicia “la Era Científica e la Administración” y da origen a la Ingeniería Industrial, las relaciones industriales y funciones administrativas de planeación y control, toda esta actividad se llevó a cabo en Estados Unidos, se consolidó en los primeros años de inicio del siglo XX (entre 1907 y 1911, cuando sale publicada su obra cumbre).

En otra parte del mundo – en Europa- específicamente en Francia, a mediados de la década del 10, el ingeniero Henry Fayol, hace una clasificación en las operaciones de una empresa teniendo en cuenta “La división del trabajo”, la autoridad en proporción a la responsabilidad, hace énfasis en la importancia de la unidad de mando, situación está que se oponía a la propuesta de Taylor, también adocina sobre la organización piramidal y el predominio del interés general sobre el particular.

Hay que recordar que Henry Fayol hizo una propuesta inicial sobre el “Proceso Administrativo” para la empresa, todos estos elementos reseñados aparecen en su obra, “principios de administración industrial y general” publicada en 1916.

Otro investigador que hizo un aporte en torno al proceso administrativo fue Elton Mayo en 1923, experimentó con una industria de textiles sobre el incremento de la productividad, posteriormente, se vinculó entre 1927 y hasta 1932 con la experiencia *Hawthorne* dirigida por la Universidad de Harvard, como resultado obtuvo la identificación del “hombre dentro de la organización” detectando los aspectos emocionales en el trabajo.

La segunda Guerra Mundial (1939-1945) provoca innovaciones estratégicas y métodos militares de investigación operativa. Los aportes de esta guerra a la administración se ven reflejados en la planeación estratégica, la programación lineal, programas de ruta crítica (PERT, CPM) modelos realistas de inventarios, la disciplina conocida como ingeniería humana y el desarrollo sensorial.

Luego en la posguerra, en la década de los 60, Douglas McGregor lanza su teoría del comportamiento X y; Abraham Maslow propuso la teoría de la motivación y Frederick Herzberg, sobre los factores higiénicos y motivacionales al trabajo, que coinciden identificando como motivador central en cualquier labor humana debe ser la auto- realización.

Esta visión limitada de la historia de la administración muestra cómo esta práctica ha acompañado al hombre desde sus primigenias etapas de racionalidad y cómo ha evolucionado, hasta convertirse en una profesión que hizo su transición a disciplina y que estudia el trabajo en todas sus formas y que permite manejar los recursos para el logro de unos objetivos previamente concebidos.

¹² Ver: Hobsbawm E. (2003) la era de la revolución. Ed. Crítica; Hobsbawm E.(1975) La era del capital Ed. Crítica; Hobsbawm E.(1998) La era del imperio ed. Critica

Son muchos los autores que durante el siglo XX hicieron aportes importantes para el desarrollo de la administración, tanto así que por cada década se destacaron un sin número de prácticas, técnicas, instrumentos, en muchos de esos casos enriquecieron la práctica administrativa, en otros fueron un rotundo fracaso. Autores como Harold Koontz, la describió como la “Jungla de las teorías Administrativas”¹³. Dentro de este mar de autores se destacaron Alvin Toffler y Peter Drucker quienes hacen un intento por mostrar una era de cambio en la administración; sus libros se convirtieron en Bestseller, y rápidamente fueron acogidos por la comunidad de empresarios. Términos como Prospectiva, objetivos, visión, misión, son comunes hoy en día en las organizaciones y se debe a estos autores, esto nos induce a la máxima de que “el futuro no se espera, se construye” y que ésta es la tarea básica en toda gestión administrativa.

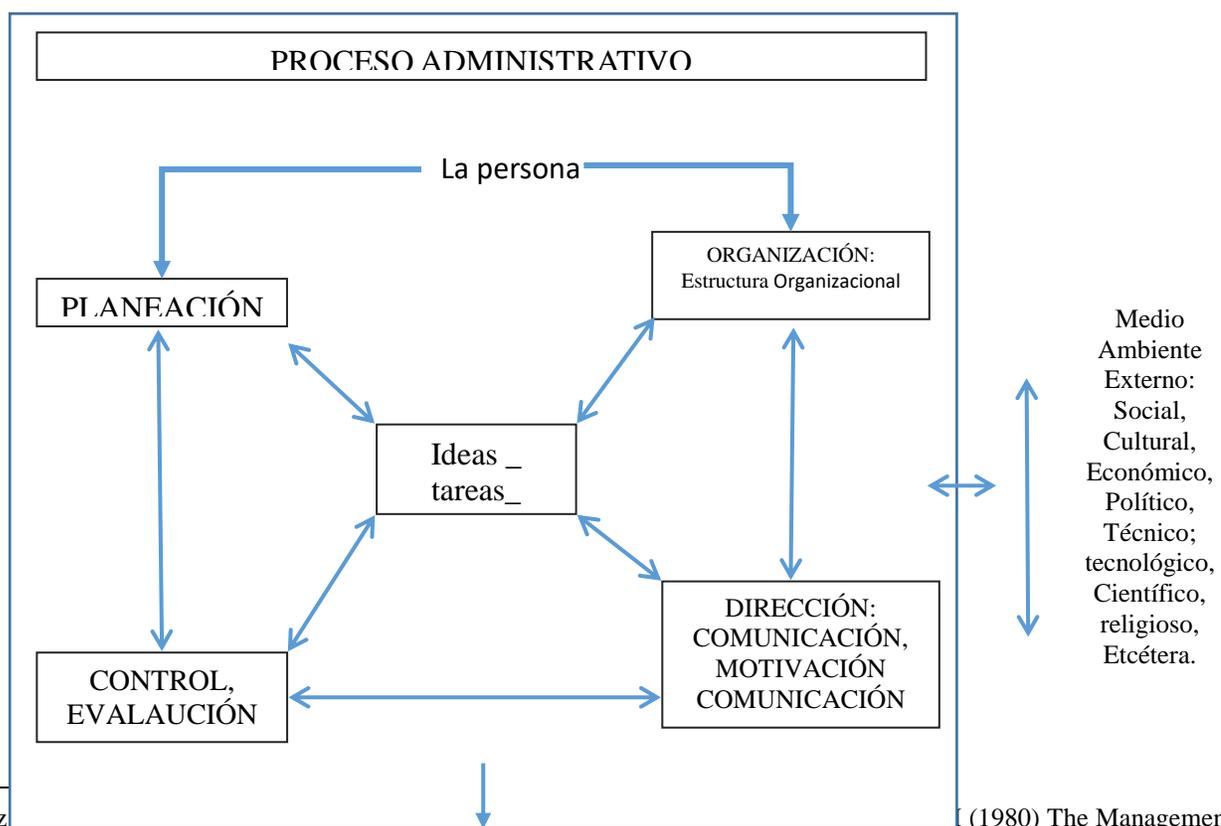
2.4 Importancia del Proceso Administrativo.

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración.

Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas.

2.5 Etapas del Proceso Administrativo. Como el Proceso Administrativo incluye diferentes etapas en el siguiente gráfico se ven reflejadas estas:

CAMBIOS- MEJORAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.



¹³Koontz Theory Jungle Revisited, Academy of Management Review.

(1980) The Management

Modificación a partir de Kast E Fremont¹⁴

Algunos teóricos de la administración (Fayol, Urwick, Koontz, Hampon entre otros) han propuesto diferentes momentos del proceso administrativo.

Para el propósito de estudio se presenta el Proceso Administrativo a través de las siguientes etapas que necesariamente se caracterizan como un todo en la gerencia:



Fuente elaboración propia.

2.6 El proceso Administrativo: conduce al cambio.

Las organizaciones deben prepararse para la adaptación rápida y eficiente a los avances tecnológicos, preferencias del cliente, exigencias del mercado, la competencia, las variaciones macro y microeconómicas. Esto implica disposición al cambio.

Intereses de todo tipo pueden favorecer o no a los propósitos de cambio organizacional.

Los factores que inciden directamente sobre el cambio se pueden ver aquí:

- **Fuerzas que los impulsan:**
 - El temor al fracaso que puede inducir a un mayor esfuerzo, transformándose en un elemento más de cambio.
 - La capacidad para prever y supervisar conflictos y tensiones.
 - Los incentivos de carácter interno y externo.
 - Las motivaciones de los particulares. El nivel de insatisfacción de los involucrados, respecto a la situación actual.
 - La presencia de participantes inquietos y emotivos.

¹⁴ Kast F. (1980) Administración en la organización. México Mc Graw Hill

- **Fuerzas que se oponen y retrasan:**
 - La percepción selectiva de aquellas opiniones o sugerencias que provengan de personas viciadas de tradicionalismos.
 - La independencia y el temor a la confrontación
 - La ignorancia.
 - El tradicionalismo
 - La inseguridad frente al logro
 - Los fracasos anteriores.

En consecuencia, es necesario considerar las organizaciones como un sistema abierto, como un conjunto de subsistemas interdependientes, como un modelo organizacional ágil y consistente que garantice procesos dirigidos hacia el cambio y el mejoramiento en aspectos como la productividad¹⁵ de bienes y prestación de servicios.

Como proceso hacia el cambio, la administración induce al cambio planeado que se intenta de manera consciente y deliberada, para la obtención de un propósito establecido.

Como resultado, los diferentes momentos del proceso administrativo deben ser dependientes, armónicos, coherentes, equilibrados y complementarios entre sí, que garanticen logros, mejoramientos, cambios y desarrollo. Por esos se llaman etapas, pero secuenciales, para que no se corra el riesgo de desarticularlas.

2.6.1 Actitudes frente al cambio y el comportamiento que resulta.

Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> -Cooperación y apoyo entusiasta - Cooperación -Cooperación bajo la presencia del jefe -Aceptación -Resignación previa.
Indiferencia	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de interés en el trabajo - Apatía - Solo hace lo solicitado - Comportamiento agresivo.
Resistencia Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> -No aprendizaje -Protesta -Se siguen estrictamente las reglas -Se hace lo mínimo posible
Resistencia Activa	<ul style="list-style-type: none"> - Atrasa o retrasa el trabajo - Alejamiento personal - Comete errores - Deteriora o desperdicia - Sabotaje deliberado

¹⁵ Sobre modernidad

no”

Adaptación a partir de I Chiavenato¹⁶

CAPÍTULO TRES

LA PLANEACIÓN.

OBJETIVOS.

Este capítulo muestra al estudiante información sobre la primera etapa del proceso administrativo, la planeación de tal manera que él pueda aprender, conceptualizar, reflexionar y discutir el concepto y su definición. Se aborda entonces la siguiente temática.

- ¿Qué es la planeación?
- ¿Cuál es la importancia de la planeación?
- ¿Qué es la planeación estratégica?
 - Concepto y caracterización. Valores corporativos
 - Misión – visión
 - PCI: perfil de capacidad interna
 - PCE: perfil de capacidad externa. POAM
 - Análisis DOFA
 - Formulación de estrategias
 - Objetivos
 - Planeación de acción
 - Mapa estratégico

3.1 Ejercicio de introducción al tema

- ¿Qué es la planificar una actividad?
- ¿Qué es una acción contingencial?
- El administrador debe guiarse por la premisa “En el camino se arreglan las cargas” si o no y porqué.
¿Para qué debe el administrador preparar a la organización? Explique su respuesta.

- Afrontar el futuro
- Vivir el presente
- Añorar el pasado
- Prever el futuro
- Construir el futuro

¹⁶ Chiavenato I (1994) Administración de recursos humanos; Ed. Mc Graw Hill, segunda edición pág. 395

3.2 GLOSARIO

A continuación, se lista una serie de conceptos, con sus respectivas definiciones básicas, las cuales son aceptada por las comunidades académicas, estos términos son utilizados de manera permanente cuando se habla de planeación en administración.

Lo importante de los términos no es su listado *per se*, sino su apropiación, esto debe hacerse de manera progresiva.

- **Amenazas:** Cualquier situación desfavorable para la organización y que se presente en el entorno. Ejemplo: Una tendencia, una medida económica, un cambio, etcétera.
- **Debilidades:** Una limitación, carencia o defecto de la organización
- **Escenario:** Situación futura deseable y posible
- **Estrategia:** Curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo racional de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las mejores condiciones
- **Futurible:** Escenario futuro visible y deseable
- **Fortaleza:** Capacidad o característica bondadosa interna de la organización.
- **Metas:** Escenario y presupuesto futuro próximo que desea alcanzar la organización. Puede ser sinónimo de objetivo y de futurible, su diferencia se encuentra en la limitación en el tiempo (corto plazo)
- **Misión:** La razón de ser de la organización; Según Fred David¹⁷, es “Una declaración de los objetivos que distingue una organización de otra.
- **Objetivo:** Propuesta de los resultados que la organización espera obtener a corto plazo. Puede ser sinónimo de meta, su diferencia radica en el tiempo (mediano y largo plazo) también puede ser entendido como los fines hacia donde se en ruta la organización; se considera que los objetivos planteados por una organización deben ser armónicos con la misión y que el proceso administrativo debe ser coherente con su logro. Para su formulación se deben considerar los siguientes aspectos:
 - a. Deben ser MEDIBLES, en términos cualitativos o cuantitativos para poder determinar su cumplimiento.
 - b. Su formulación debe ser CLARA, esto quiere decir, comprensible para todos.
 - c. Deben ser REALIZABLES, esto es, que puedan alcanzar en el tiempo programando.
 - d. Deben ser fácil de DIFUNDIR, es decir, que puedan ser conocidos por todos los integrantes de la organización.
- **Oportunidades:** Cualquier situación favorable para la organización y que se presenta en el entorno. Ejemplo: una tendencia, un cambio económico, una situación no satisfecha, etcétera.

¹⁷ David F (1997) Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, México.

- **Política:** Son guías, directrices, para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.
- **Programa:** Esquema donde se establece la secuencia y el tiempo cualitativo que se persiguen forma permanente o semi - permanente dentro de un grupo social. Puede ser sinónimo de fin o propósito.
- **Premisa:** Supuesto o hipótesis acerca de los factores o condiciones futuras que puedan afectar el desarrollo de un plan
- **Presupuesto:** Es un plan de todas o algunas de las fases de actividades de la organización, expresado en términos económicos junto con la comprobación de dicho plan. Es un esquema escrito de tipo general o específico que determina por anticipado, en términos cualitativos, el margen y asignación de los recursos de la organización, para un período específico.
- **Procedimiento:** Establecimiento cronológico y secuencial de las actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo o proceso, puede denominarse cronograma de actividades.
- **Plan:** Esquema resultante de la planeación que incluye todas y cada una de las etapas de la planeación.
- **Proyección:** Consiste en tomar datos del pasado y del presente y mediante métodos matemáticos extrapolarlos al futuro (el tiempo de extrapolación no debe ser mayor a cinco años)
- **Predicción:** Está basado en una visión determinada del mundo. Pretende presentar postulados irrefutables y exactos sobre el futuro.
- **Previsión:** Consiste en tomar determinadas acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que se pueden presentar en el futuro.
- **Pronóstico:** Serie de juicios razonados sobre un asunto particular que luego servirán para un programa de acción.
- **Prospectiva:** Es un panorama de los futuros posibles (futuribles), que no son improbables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores (Intenciones)
- **Tendencia:** Extrapolación y proyección al futuro de una situación dada y observable en el pasado y el presente, en la cual la única variable de modificación es el tiempo. Las tendencias son de carácter cualitativo fundamentalmente, aunque deben sustentarse con datos, referencias bibliográficas, estadísticas, entre otros. Es recomendable que, para enunciar una tendencia, se dé respuesta a algunos interrogantes como:
¿Hacia dónde nos llevará la situación actual en cinco años, sino se interviene de manera directa y explícita?; si se mantiene las actuales condiciones, ¿en qué situación se verá afectada la organización en cinco años?
- **Visión:** Escenario futuro – futurible en el cual se quiere la organización. Manera como se quiere ver la organización en el futuro, este debe tener un tiempo aproximado para que esto se alcance.

3.3 Definición sobre planeación.

Es un acto intencional de ejercer influencia formal y positiva sobre el curso, rumbo y porvenir de una organización; También puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la “carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización. Debe atender a un conocimiento muy claro y riguroso del medio interno y externo de la organización.

Para Ackoff¹⁸, planificar es “concebir un futuro deseado y los medios reales para conseguirlos”.

3.3 Importancia de la planeación:

La planeación tiene varios aspectos por los que debe ser considerada como importante, los siguientes son algunas consideraciones:

- Es estimado como un valioso instrumento estratégico que permite identificar oportunidades, evaluar el mejor enfoque y determinar qué debe hacerse a partir de una correcta toma de decisiones.
- Está fundamentado en la capacidad interna de la organización.
- Por su posibilidad para identificar amenazas, es necesaria para la sobrevivencia de cualquier proyecto u organización.
- Permite estructurar todas las actividades de una organización, ya que unifica los esfuerzos en la misma dirección, es decir, permite una base para la acción.
- Propicia una ubicación correcta de lo que se es y de hacia dónde se puede llegar, lo que significa enfrentarse con la realidad, sacrificando beneficios actuales para obtener logros mayores; esto implica un acuerdo a nivel de dirección y liderazgo de esta para que el conjunto de la organización marche hacia el mismo objetivo.

Sin embargo, la importancia de la planeación, en muchos casos encuentra resistencia, por algunas circunstancias como:

- La creencia de que es innecesaria, pues son muchas las personas que no la han necesitado para determinar sus acciones. Responden de manera reactiva y se mantienen ajustándose a las situaciones que se les presenta. El argumento en contra sería:
- ¿No es más desgastador un proceso de ajuste que uno planeado en el que se prevean las situaciones futuras? Como:
- Fracaso de planes anteriores. Pero si realmente se investigan las causas de esos fracasos, se encontrará que los planes no se prepararon suficientemente, que se plantearon objetivos que no permiten ningún tipo de verificación, y además no se adecuan a las realidades del medio.

¹⁸ Ver: Ackoff. R, L (1974). Redesigning the booze: a systems approach to societal problems. New York: Wiley. 260 p.; Ackoff R, L (1981) creasing the corporate IL, Wzw: plan or be planned for. New York: Wiley. 297 p.; Ackoff RL, (1984) Gharajedaghj j & Fennel E V.A guide to controlling your corporation’s fissure. New York: Wiley. 165 p.

- La poca importancia que le otorga la parte directiva, pues son ellos quienes deben liderar el proceso, ya que les corresponde planear las políticas y establecer los objetivos estratégicos de los cuales se derivan los planes operacionales.
- Se considera como una herramienta para predecir el futuro, cuando en realidad direcciona las acciones para crear el futuro, reduciendo la incertidumbre.
- Se le considera como un instrumento muy complejo y formal que debe ser manejado por expertos, cuando en realidad debe ser considerado como un esquema práctico de trabajo diario.

3.4 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Antes de entrar en materia se debe considerar que las debilidades y fortalezas por su condición de internos son controlables, pero las primeras se deben aprovechar y las segundas se deben confrontar. Un administrador de calidad es aquel que saca ventajas de las oportunidades de la organización, haciendo uso de sus fortalezas y desviando las amenazas, evitando o compensando sus debilidades¹⁹

3.4.1 Definición:

Se puede concebir la planeación como un gran proyecto, que entiende el empleo adecuado y racional de los recursos disponibles para ponerlos a disposición de operaciones que buscan el desarrollo organizacional (cumplimiento de la misión, propósito, objetivos y metas) dado a través de la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales y oportunidades y amenazas del entorno.

También se puede entender como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia un futuro, que le permite ordenar sus objetivos y los medios de acción para alcanzarlos y concretarlos. Estos cursos de acción que se definen son el producto del análisis amplio de las condiciones internas, así como del entorno.

Por consiguiente, la administración estratégica es un concepto, una actitud que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo, si la organización está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientaciones, recursos, competencias, desempeños y eficiencia.

Para esto se requiere²⁰:

- a. Liderazgo directivo.
- b. Solidez funcional y estructura organizacional.
- c. Análisis situacional interno y externo, lo que implica un diagnóstico para establecer capacidad institucional y los ofrecimientos del entorno.
- d. Diseño de un proyecto a largo plazo (cinco años).
- e. Tareas en función de objetivos y procesos.

¹⁹ Serna H (2003) Gerencia Estratégica: Teoría -Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión Novena edición, Ed. 3R, Bogotá

²⁰ La administración estratégica debe estar al servicio de la creación de un futuro.

3.4.2 Objetivos de la Planeación Estratégica.

En términos Generales, se pueden considerar los siguientes objetivos que debe cumplir el proceso de Planeación Estratégica:

- Permitir confrontar, reafirmar o definir la visión, los principios, los objetivos de la organización; esto la fortalece u la revitaliza.
- Acceder a definir estrategias, políticas programas y metas de acción claras y precisas ubicadas en el tiempo.
- Consentir un conocimiento claro y una conciencia institucional de las características actuales u las futuras del entorno socio- económico y la identificación de oportunidades y amenazas que éste ofrece. “el entorno social tiene derecho a exigir que las organizaciones le den una respuesta apropiada a sus necesidades nuevas, reales y sentidas.”
- Contribuye a afianzar las fortalezas y reducir las debilidades de la organización
- Aporta a estimular y motivar a los diferentes estamentos de la organización a comprometerse y a actuar en torno al logro de los objetivos y las metas.
- Permite elaborar el “MAPA ESTRATÉGICO” de la organización.

3.4.3 Condiciones y características del proceso de Planeación Estratégica.

3.4.3.1. Condiciones para el Proceso.

- Debe existir una claridad entre los miembros de la institución sobre la necesidad, la justificación y la conveniencia de iniciar el proceso de Planeación Estratégica, es decir debe prever el adecuado clima organizacional que garantice el desarrollo del proceso.
- Es necesaria la claridad de los participantes en el proceso estratégico, de sus alcances, objetivos y limitaciones.
- El personal debe prepararse en los métodos de Planeación Estratégica antes de participar del proceso.
- Deben asignarse con especialidad los responsables de cada fase del proceso estratégico y asegurar su compromiso con las tareas a su cargo.
- Finalmente, es condición fundamental para el éxito de la Planeación Estratégica, la existencia de los suficientes recursos humanos, físicos y financieros requeridos para el proceso.

3.4.3.2. Características del proceso de planeación e estratégica.

- **Permanente.** La dinámica de la Planeación exige por si misma esfuerzos de largo plazo (cinco años).

- **Participativo.** La búsqueda de las metas fijadas como producto de la Planeación Estratégica, requiere que, desde su inicio, el proceso permita la vinculación en su diseño de quienes posteriormente lo ejecutarán en sus diversos niveles. Es claro que la participación garantiza el compromiso posterior de los diversos individuos de la institución en el desarrollo del proceso estratégico.
- **Originado en los Niveles Directivos.** No obstante, la participación de todos los niveles, el origen, coordinación y dirección del proceso estratégico, debería estar a cargo de los organismos y personas con capacidad decisoria y altos niveles responsables.
- **Objetivo confiable.** En la medida de lo posible debe primar el juicio técnico sobre los juicios de valor que de por sí implica subjetividad. El diseño de instrumentos debe ser cuidadoso para garantizar que la información sea, además de relevante, confiable y objetiva.
- **Manejar el enfoque estratégico.** Esta característica implica que el proceso de Planeación estratégica haga énfasis en el “Qué hacer” y en el “Cómo hacerlo”. La definición de metas operativas, programas y actividades debe ser consecuencia del proceso estratégico y no su fin en sí mismo.
- **Flexibilidad.** Los mecanismos de ajuste deben formar parte importante del proceso, pues una de las condiciones que explica la Planeación estratégica es precisamente su capacidad de permitir a las organizaciones acondicionarse a cambios y circunstancias nueva en sus entornos.
- **Generar Cambios y Compromisos.** El Plan estratégico no es solamente un ejercicio académico coyuntural, sino que requiere de un nuevo “estilo de dirección” y por lo tanto de nuevos métodos de trabajo que producen cambios profundos en las instituciones por su filosofía de apertura al medio.
- **Mantener un análisis global.** Las consideraciones del entorno socio – económico en que se encuentran y desarrollan su acción las organizaciones, requiere de una visión totalizante de las interacciones organización – contexto y de la permanente interpretación de los fenómenos que se suceden “por fuera”.
- **Tener un Plan de interpretación y seguimiento.** El proceso de planeación estratégica debe dar como resultado un programa de ejecución y puesta en marcha con acciones muy definidas, responsabilidades y metas en el tiempo, así como también contemplar los mecanismos de evaluación y redefinición de estrategias en el largo plazo.

3.4.4 El camino de la Planeación Estratégica.

Enmarcada dentro de los diferentes tipos de planeación organizacional, se encuentra la planeación estratégica, que implica una serie de elementos, etapas o momentos, así:

- Definir e identificar los “principios corporativos”, como esencia de la llamada “cultura institucional” inspirada en el comportamiento de las personas; lo que a su vez genera el llamado “Clima institucional”.
- Definición de la Visión, es decir, lo que puede pasar en el futuro organizacional. Estructuración de las condiciones ideales.
- Definición de la misión, como la gran razón de ser institucional.
- Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, Análisis DOFA.

- Planteamiento de la estrategia
- Definición de los objetivos estratégicos.
- Diseño y elaboración de los planes de acción
- Preparación del mapa estratégico.
- Control de gestión
- Seguimiento del mapa estratégico.

3.4.4.1 Principios Corporativos.

Es la parte axiológica de la organización y se refiere a las creencias, ideas, valores, normas y comportamientos que la guían. Se considera como la filosofía de la organización o cultura organizacional; para ello es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- a. Si la organización ya los definió, es prudente revisarlos y ajustarlos.
- b. Si no están explícitos, hay que formularlos, ya que son el marco de referencia para decidir la misión y la visión organizacional.

Se pueden considerar los siguientes principios corporativos:

- Valores éticos.
- Relaciones interpersonales.
- La calidad.
- La competitividad.
- La responsabilidad social
- La productividad y la rentabilidad

3.4.4.2 La visión Organizacional.

Hace referencia al escenario futuro deseable y visible para la organización. Es como esperamos y deseamos que nos vean y reconozcan en el futuro.

Como tal, es la expresión amplia complementaria, interesada y suficiente de donde queremos ver la organización dentro de unos años predeterminados. Debe significar un reto para la organización.

Generalmente se enuncia con base en las respuestas a preguntas como:

- a. ¿Cuál es el tamaño deseado y visible para la organización dentro de un lapso determinado de tiempo? (normalmente 5 años).
- b. ¿Cómo debe ser nuestra estructura organizacional?
- c. ¿Cuál debe ser el nivel técnico?
- d. ¿Cuáles deben ser nuestras ventajas competitivas?
- e. ¿Qué tipo de recurso humano se necesita?
- f. ¿Cuáles deben ser, según las tendencias del mercado, los niveles del desempeño en rentabilidad y productividad?
- g. ¿En qué mercados se debe desempeñar?

“La visión debe ser un sueño realista; una acción sin visión, un esfuerzo inútil; Una visión sin acción es una utopía; Una visión hecha realidad puede transformar la organización²¹”

3.4.5.3. La Misión.

La misión organizacional es el faro que ilumina su camino a través de la conciencia del hombre; es el sentido, la razón de ser de la organización: La declaración de la misión organizacional debe fundamentarse en su “Cultura corporativa” (valores, creencias,) y en su “realidad situacional” (vida interna e inferencias del entorno).

King y McClellan²², recomiendan que las organizaciones anuncien su misión por las siguientes razones:

- Asegurar unidad de propósito dentro de la organización
- Proporcionar una base motivadora para la asignación adecuada de los recursos institucionales.
- Garantizar un buen clima organizacional (vida interna armónica y buenas relaciones con el entorno).
- Servir como punto de referencia para que las personas decidan su participación en la gestión empresarial.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura organizacional que permita la asignación de tareas por niveles y elementos responsables.
- Especificar los propósitos de la organización de tal manera que se puedan traducir en referentes financieros, de tiempo, de espacio, y de desempeño evaluable y controlable.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos; debe proporcionar motivaciones, dirección general, imagen corporativa y una filosofía que sirva de guía.

Una buena misión organizacional debe reflejar las expectativas de sus usuarios.

Componentes de la Formulación de la Misión.

F. David²³ propone las siguientes características para la formulación de la misión:

- Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones de la organización?
- Clientes: ¿Quiénes son los posibles clientes?
- Productos o servicios: ¿Qué debemos producir o servir?
- Mercado: Análisis de la competencia.
- Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica para la organización?

²¹ Ibídem.

²² Op.cit. David F, 1997.

²³ Ibídem

- Como se ve ella misma: ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, ventajas competitivas de la organización?
- Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la organización?

3.4.5.4 Condiciones ideales.

Dentro del diseño del “Mapa estratégico” y coherente con la visión y la misión organizacional, es importante hacer un enunciado de las condiciones ideales para la organización, atendiendo a los factores clave de éxito, es decir, aquellas áreas o aspectos en los cuales la empresa desea alcanzar un desempeño de alta calidad; de tal manera que se asegure el alcance de la visión y el cumplimiento de la misión.

Como en el caso de la propuesta de la visión y la misión empresarial, el enunciado de las condiciones ideales debe estar a cargo de personas que conozcan la empresa y el sector en donde se desenvuelve. Por lo que se recomienda, escoger, un máximo de diez (10) frases cortas que especifiquen las condiciones ideales deseables para la organización.

Ejercicio.

Conformen grupos de tres personas (3) y teniendo en cuenta las características de la empresa que se presenta a continuación, proponga los valores corporativos, la visión, la misión y las condiciones ideales de dicha empresa. Puede hacer supuestos. Sea creativo.

“La empresa X-X, se dedica a labores de diseño y atiende a Bogotá y Cundinamarca. Su vida interna es armoniosa y se destacan las buenas relaciones obrero – patronales y el gran interés por la calidad de su servicio. Hay excelente comunicación entre las personas que trabajan allí.

Su máximo deseo es diversificar sus servicios y ampliar la cobertura de mercado. Tiene solvencia financiera.

NOTA:

- El trabajo académico debe hacerse por escrito para que se socialice en la plenaria del grupo
- Si usted conoce suficiente una empresa, puede tomarla como ejemplo, en cambio de la empresa X-X.
- Debe asegurarse de conservar las conclusiones sobre los valores corporativos, la visión, la misión y condiciones ideales para ir diseñando el Mapa Estratégico.

3.4.5.5 Análisis DOFA.

El proceso se inicia con un análisis situacional de la organización (qué es y cómo está hoy) tanto en su vida interna como en su relación con el entorno, es decir, se hace una auditoría interna (diagnóstico interno) para determinar su PCI (perfil de capacidad interna) con base en sus debilidades y fortalezas (recuerde su definición). También se realiza un PCC (perfil de capacidad competitiva o auditoría externa (diagnóstico externo) con base en las oportunidades y amenazas que le ofrece el medio externo. (POAM). Perfil de amenazas y oportunidades.

Con la información obtenida de este proceso se realiza el análisis DOFA (análisis situacional con base en debilidades y fortalezas internas y oportunidades y amenazas externas), cuyos resultados no indican la situación actual de la empresa en aspectos normativos, laborales, de recursos, competitivos. Etcétera.

El análisis DOFA se diseña para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio y las capacidades internas.

3.4.5.5.1 Diagnóstico interno_ auditoría interna. PCI (perfil de capacidad interna).

El PCI, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una organización.

Recuerde:

- **Fortalezas:** Recursos, factor, capacidad, aspectos que la organización puede utilizar en forma eficiente o efectiva para lograr sus objetivos.
- **Debilidades:** Limitaciones, carencias, defecto o factor que tiene la organización y que le dificulta o puede dificultar el logro de sus objetivos.²⁴

Para el diagnóstico interno de una organización se recomiendan los siguientes pasos:

- Realizar una lluvia de ideas sobre aspectos que se consideran fortalezas o debilidades de la organización (bebe recordad que esto solo puede hacerlo quien conozco a fondo la empresa). Estas ideas pueden provenir de un estudio riguroso de las condiciones internas de la empresa).

Las ideas para el PCI; pueden girar en torno:

- o Capacidad directiva – Administrativa
 - o Capacidad Tecnológica _ Técnica
 - o Capacidad Financiera
 - o Recursos Humanos
 - o Capacidad Competitiva.
- Luego se sistematiza la información, utilizando matrices.

A continuación, se presentan, como recomendación de trabajo, cuadros y esquemas propuestos por H, Serna²⁵, para tal fin.

²⁴ La identificación de las debilidades o fortalezas puede ayudar a determinar en qué es competente la organización.

²⁵ Op.cit. Serna H, 2003

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA P.C.I

- a. Identifique Fortalezas y debilidades con una lluvia de ideas.
- b. Agrupe Por capacidades.
 - Capacidad administrativa- directiva
 - Capacidad financiera
 - Capacidad Técnica- Tecnología
 - Capacidad competitiva
 - Recursos humanos
- c. Califique o caracterice La fortaleza o la debilidad como alta- media – baja
- d. Pondere El impacto de fortaleza o debilidad en el éxito de la organización como: alta media o baja.
- e. Interprete Haga la interpretación de la matriz identificando fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto e importancia.

Procedimiento.

Existen muchas formas de sistematizar la información obtenida sobre la vida interna de la organización (debilidades y fortalezas), a continuación, se presentan unas de ellas:

- Después de identificar y agrupar las debilidades y fortalezas de la empresa e indicadores de cada factor, proceda de las siguientes maneras:
 - a. Califique o caracterice la debilidad o la fortaleza según su impacto en la vida interna de la empresa, y para ello, tenga en cuenta:

Importancias del factor; 0: Sin importancia
5: Medio importante
10: Muy importante.
 - b. Pondere el impacto de cada indicador (trascendencia) sobre el éxito de la organización, teniendo en cuenta:

Impacto del factor +5: fuertemente positivo
0: neutro
-5: fuertemente negativo
 - c. Interprete la matriz así:

Se multiplican entre sí los valores asignados a la importancia e impacto de cada indicador, el resultado se llama **evaluación ponderada** y se utiliza para determinar si el indicador considerado es

una debilidad o una fortaleza muy significativa para la vida interna de la empresa. Ej. (-50) indica una debilidad de alto riesgo para la empresa.

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS P C I						
FACTOR INDICADOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	IMPACTO	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN PONDERACIÓN	IMPACTO	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN PONDERACIÓN
CAPACIDAD DIRECTIVA						
CAPACIDAD COMPETITIVA						
CAPACIDAD FINANCIERA						
CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA						
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO						

Adaptado de Serna H (2003)

3.4.5.5.2 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.

El perfil de oportunidades y amenazas (POAM) de una organización pretende un análisis de su entorno, con el propósito de identificar cómo éste tiene influencia sobre el éxito de la organización. Actualmente las fuerzas incidentes del entorno sobre la organización son “fijas”, pero pueden ser modificada por una adecuada estrategia.

Para recordar:

- Oportunidades: Cualquier situación, norma, factor, idea, decisión, etcétera. Favorable que se presente en el entorno.
- Amenaza: Situación desfavorable que presente el entorno, para la vida de la organización.

Es recomendable que para realizar el POAM. Agrupe los indicadores de oportunidades o amenazas en siete factores, Económicos, políticos, sociales, legales, técnicos - tecnológicos, competitivos y geográficos.

Al igual que el PCI la información obtenida se lleva a una matriz para sistematizarla y poderla interpretar así:

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EEL MEDIO POAM

Cómo hacerlo:

- | | |
|----------------|--|
| A. Identifique | Oportunidades y Amenazas, con una lluvia de ideas. |
| B. Agrupe | Las oportunidades y amenazas en: <ul style="list-style-type: none">- Factores económicos- Factores políticos- Factores sociales- Factores tecnológicos- Factores geográficos- Factores competitivos |
| C. Califique | Las oportunidades y la Amenazas en escala Alta- Media- Baja |
| D. Pondere | El impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio. |
| | Esta ponderación debe ser hecha desde una posición Alta- Media-Baja. |
| E. Interprete | La matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio. |

Procedimiento:

Se procede igual que para la PCI. Los indicadores se clasifican por impacto e importancia y se hallan evaluaciones ponderadas. Se cualifica la incidencia de la amenaza o la oportunidad para la vida organizacional.

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMANAZAS EN EL MEDIO P O A M						
FACTOR INDICADOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	IMPACTO	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN PONDERACIÓN	IMPACTO	IMPORTANCIA	EVALUACIÓN PONDERACIÓN
FACTORES ECONÓMICOS						
FACTORES POLÍTICOS						
FACTORES TECNOLÓGICOS						
FACTORES GEOGRÁFICOS						
FACTORES COMPETITIVOS						

Adaptado de Serna H (2003)

3.4.5.5.3 Matriz DOFA

Recoge, sistematiza e interpreta la información sobre la vida interna de la organización (PIC) y su relación con el entorno (POAM), se procede a construir la “Matriz DOFA”, con el propósito de cruzar la información, la que nos permitirá decidir las estrategias más viables y adecuadas para “sacar ventaja de las oportunidades, haciendo uso de las fortalezas y desviando las amenazas evitando o compensado la debilidad”

DOFA	Fortalezas F1 F2 Fn	Debilidades D1 D2 Dn
Oportunidades O1 O2 On	Estrategia FO ¿Qué hacer, apoyado en las fortalezas, para aprovechar las oportunidades? ¿Cómo aumentar las fortalezas a partir de las oportunidades aprovechables?	Estrategia DO ¿Qué hacer, apoyado en las oportunidades aprovechables, así como en mis fortalezas para disminuir mis debilidades? ¿Cómo vencer mis debilidades aprovechando las oportunidades?
Amenazas A1 A1 An	Estrategia FA ¿Qué hacer, apoyado en las oportunidades aprovechables y en mis fortalezas, para contrarrestar las amenazas? ¿Cómo usar algunas fortalezas para evitar o contrarrestar las amenazas?	Estrategia DA ¿Qué hacer, apoyado en las fortalezas y en las oportunidades aprovechables, para reducir al mínimo las debilidades y evitar o contrarrestar las amenazas?

Fuente: elaboración propia.

Ejercicio:

Tomando en consideración la empresa que usted viene trabajando X-X. Del ejercicio 3.4.5.4, y agregándole la siguiente información a la vida de dichas empresas, realice el P.C.I y el P.O.A.M correspondiente, y haga el diseño de una matriz DOFA con su respectiva interpretación (las interpretaciones deben hacerse de manera individual para posteriormente llegar a una interpretación por consenso que es la que aparecerá en el cuadro).

Información adicional.

- Aunque la calidad de sus productos es buena, no vende a crédito y sus precios son muy elevados con respecto a la competencia, que además vende a crédito.
- Tiene graves problemas con los proveedores de materiales, ya que la competencia los ha monopolizado
- El gobierno ha aumentado los aranceles aduaneros para la importación (materia prima).
- Se destaca ante la competencia por su excelente cumplimiento.
- Se presenta un auge en la construcción en la zona donde funciona la empresa X-X
- La ley del medio ambiente incide sobre la empresa respecto a los derechos inorgánicos que en ella se botan.
- Está en proceso de adquisición de alta tecnología en el área.

¡ESTA MATRIZ DEBE SER EXPUESTA ANTE LA PLENARIA DEL GRUPO!

3.4.5.6 Determinación de las estrategias.

3.4.5.6.1 Conceptualización

Además de la definición de estrategia presentada en el glosario, existe la siguiente información complementaria.

- Las estrategias comparativas son un conjunto de actividades o conductas definidas por los niveles ejecutivos de la organización, con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos comparativos.²⁶
- Para establecer las estrategias comparativas es necesario conocer muy claramente el resultado del análisis DOFA ya que es pertinente que se generen estrategias para eliminar debilidades y amenazas aprovechar fortalezas y oportunidades; por lo tanto, la estrategia puede referirse a la de sus competidores. Entonces una buena estrategia de negocios “es la que permite a una compañía ganar terreno en forma significativa a sus competidores a cambio de un costo aceptable.”²⁷

²⁶ Ibídem

²⁷ Ohmae, K (1990) La mente del estratega. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C

- En administración se ha llamado estrategia “a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”²⁸

3.4.5.6.2 Clases de Estrategias

Según Serna (2003), en la teoría administrativa se pueden considerar cuatro estrategias básicas:

- **Estrategias ofensivas de crecimiento:** Como su nombre lo indica buscan la consolidación de una organización a través de:
 - a. **CONCENTRACIÓN:** La organización sociedad decide concentrar todos sus esfuerzos y recursos en un solo bien o servicio, para garantizar productividad, rentabilidad y calidad.
 - b. **DIVERSIFICACIÓN CONCNETRICA:** La organización decide producir y ofrecer productos o servicios relacionados con su especialización primaria.
 - c. **INTEGRACIÓN VERTICAL:** La organización decide agregar una etapa más a la cadena de proceso actual de producción o servicio Ej.: Una empresa productora de calzado, decide producir su propia materia prima (integración vertical hacia atrás) o decide establecer sus propios puntos de renta (integración hacia adelante).
 - d. **DIVERSIFICACIÓN DE CONGLOMERADO:** La organización decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios, diferente a su línea primaria.
 - e. **FUNSIONES:** funciones o unión de operaciones de dos empresas en una sola.
 - f. **ADQUISICIONES:** Una organización compra a otra, pero deja que la empresa adquirida opere independientemente.
 - g. **OPERACIOENS CONJUNTAS:** Dos o más organizaciones se unen para realizar un proyecto.
- **Estrategias defensivas se aplican para anticipar problemas o evitar quiebras.**
 - a. **REDUCCIÓN:** Consiste en disminuir el número o tamaño de operaciones o actividades de la empresa.
 - b. **DESINVERSIÓN:** Una organización cierra o vende parte de la operación para concentrarse en tareas básicas derivadas de su misión.
 - c. **LIQUIDACIÓN:** Veden o disponen de los bienes de la organización.
 - d. **RECUPERACIÓN:** Cuando la organización emplea estrategias para suspender su declive.
- **Estrategias funcionales.** Corresponden a las actividades conjuntas y propias que deben desarrollar cada una de las áreas de una empresa, con el fin de lograr objetivos funcionales. Para tal caso deben operacional izarse en un “plan de acción” que defina metas, tiempo, recursos y personas responsables.

Las estrategias pueden clasificarse también en:

²⁸ Ogliastri, E. (1990) Planeación estratégica Tercer mundo editores, Bogotá

- ESTRATEGIAS FO: Se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- ESTRATEGIAS DO Tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Algunas empresas disfrutan de oportunidades externas importantes, pero presentan debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.
- ESTRATEGIA FA: Se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la organización reduciendo al mínimo las amenazas externas.
- ESTATEGIAS DA: Pretenden disminuir las debilidades internas y eliminar las amenazas externas, este tipo de estrategias se consideran defensivas.

3.4.5.6.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

En la literatura sobre administración se plantean muchas formas y recomendaciones para el diseño de estrategias, pero todos coinciden que en su diseño deben tenerse en cuenta la misión, un análisis situacional interno y externo de la empresa (Análisis DOFA) y sus objetivos globales.

K.Ohmae²⁹ (1990) plantea que para diseñar la estrategia organizacional es necesario primero identificar cuáles son los factores clave de éxito (F.C.E) de la organización, siendo extensivo esto puede referirse a las conclusiones del análisis DOFA.

- La consideración de los F.C.E concentrar los esfuerzos de la empresa en sacar ventaja competitiva de sus fortalezas y oportunidades (Estrategia de negocio basados en F.C.E).
- Obtener ventaja relativa al obtener provecho de cualquier diferencia que exista en las condiciones competitivas de la compañía y las de sus competidores (Estrategia de negocio basada en la superioridad relativa).
- Desquiciar los F.C.E sobre los que la competencia ha fincado sus ventajas (crear nuevas necesidades de mercado) (Estrategias de negocio basados en iniciativas agresivas).
- Apertura de nuevos mercados o el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos (Estrategias de negocio basada en grados de libertad estratégica)

PROPÓSITO DE UNA ESTRATÉGIA:

Ganar una ventaja por medio de medidas que a los competidores les sea difícil seguir o copiar.
--

Acrecentar o extender una ventaja

3.4.5.6.4 EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS.

- Una empresa que disponga de una buena tecnología, pero la materia prima utilizada es escasa y sólo se adquiere importándola. Es posible aprovechar que la globalización y los tratados de libre comercio dispongan de aranceles favorables, con los nuevos pactos de integración comercial, que permitan traer dicho insumo al país a menor costo.

²⁹ Op.cit. Ohmae (1990)

- Una microempresa del sector metalmecánico en la cual solo trabajan un empleado y su propietario recibe un pedido para producir 5.000 piezas para una máquina. Al no disponer de capacidad de producción para la solución, sugiere al propietario como posibilidad subcontratar la producción que no puede realizar con otros talleres.
- Una empresa de confecciones que posee buena solvencia económica adquiere dependencia de un único proveedor que los surte del insumo necesario para su acción productiva. Como posibilidad de estrategia se le sugiere que aprovechando su situación de solvencia. Considere adquirir la fábrica del proveedor.
Adquiera cantidades que le permitan flexibilidad en caso de que el proveedor le falle.
- Una empresa con grandes debilidades internas y amenazas externas decidió fusionarse.

EJERCICIO.

1. Amplíe el concepto de estrategia FO, DO, FA, DA, ANALIZANDO EL CUADO del numeral 3.4.5.5.3 sobre la matriz DOFA.
2. De acuerdo con las codificaciones sobre estrategias propuestas por Serna y Ohmae clasifique cada uno de los cuatro ejemplos de estrategias, presentadas en el numeral 3.4.5.6.4.
3. Con respecto a la empresa que usted viene trabajando X-X refiérase a ella y proponga, de acuerdo con su análisis DOFA las estrategias FA, DA, FO, DO.

3.4.5.7 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Una vez realizado el análisis DOFA y confirmada las estrategias básicas, la organización debe enunciar sus objetivos estratégicos, como puente entre la misión y la visión institucional.

Como tal, los objetivos estratégicos deben ser los puntos deseables y viables que pretende alcanzar la organización a corto plazo y deben estar concertados con el pleno conocimiento de la vida interna y externa de la organización, es decir, deben integrar las estrategias.

Se debe recordad que para plantear los objetivos se tienen en cuenta criterios como:

- La utilización de frases que inicien con verbos de acción en infinitivo.
- Los objetivos deben presentarse de manera clara, viable, cuantificable, alcanzables, fácil de comunicarse (ver el glosario del capítulo tres).

EJERCICIO.

De acuerdo con lo realizado hasta ahora con respecto a la empresa que usted viene trabajando X-X , enuncie tres (3) objetivos estratégicos, que orienten su rumbo.

Estos deben socializarse en la plenaria.

3.4.5.8 PLAN DE ACCIÓN.

Este apartado se refiere a la operativización de la estrategia, de tal manera que se puedan lograr los objetivos estratégicos enunciados. Es decir, aquí se proponen acciones, tareas, actividades a realizar.

Para llevar a cabo esta etapa, Humberto Serna³⁰ plantea:

- Identificar la estrategia y el objetivo a lograr (el qué)
- Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos (resultado esperado).
- Definir las tareas a realizar para desarrollar la estrategia (el cómo).
- Señalar o definir el tiempo necesario para desarrollar la estrategia (Cuándo)
- Señalar el responsable de cada tarea o actividad (quién).
- Especificar los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y físicos necesarios (Con qué)
- Es importante revisar las posibles limitaciones que la ejecución del plan de acción, esto permite establecer planes de contingencia.

Para el diseño del plan de acción se sugiere la siguiente guía, esta debe llenarse de manera progresiva:

Cuadro 6.

PLAN DE ACCIÓN						
QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	RESULTADO ESPERADO	QUIÉN	CON QUÉ	CONTROL DE GESTIÓN
Las estrategias	Tareas o actividades que deben desarrollarse	Fechas para cada tarea o cada acción	Metas específicas	Responsable de cada actividad	Recursos	Mecanismos o formas de evaluación sobre el cumplimiento de la estrategia

Fuente: Elaboración propia, a partir de Serna (2003)

EJERCICIO: Seleccione una estrategia para la empresa X-X y diseñe su plan de acción.

3.4.5.9 MAPA ESTRATÉGICO.

³⁰ Op.cit, Serna H. (1990)

Todo el proceso de la planeación estratégica permite ahora la elaboración del “Mapa estratégico” o carta de navegación general – macro – de la organización; que incluye:

Los valores corporativos, cultura organizacional.

- La misión
- La visión
- Las condiciones ideales.
- Matriz DOFA.
- Estrategias
- Objetivos estratégicos
- Plan de acción.

Se recomienda seguir el cuadro No. 8, que a continuación se presenta.

“Mapa estratégico” permite a la organización:

Esquematizar los momentos del “plan estratégico”

- Tener como criterios de gestión la misión y la visión
- Definir condiciones de gestión
- Visualizar permanentemente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades institucionales.
- Identificar medios y objetivos.
- Avizorar estrategias y encuadrarlas en la gestión.
- Obtener información estratégica.
- Facilitar el seguimiento y control del plan estratégico.
- Guiar el diseño y la elaboración de acciones estratégicas futuras.
- Generar y desarrollar acciones de ajuste – contingentes.
- Al publicarse, se crea actitud positiva ante el “plan estratégico”
- Consolidar la cultura institucional.

EJERCICIO.

1. Comparar el “Mapa estratégico” de la empresa X-X y el mapa estratégico del Banco Ganadero
2. Utilice toda la información recidiva sobre “plan estratégico” inicie el ejercicio final del CAPÍTULO siete: “Taller integral de aplicación”

3.4.5.10. FORMAS DE CONTROL DEL PNA ESTRATÉGICO.

Se refiere a los mecanismos o acciones que los directivos o responsables de los planes de acción deben ejercer para hacer seguimiento, control y ejecución de los logros obtenidos y su relación con resultados o metas esperadas. Por lo tanto, el “Indicador de gestión” debe ser un balance entre lo obtenido y lo esperado.

$$\text{IG} = \frac{\text{RESULTADO ESPERADO}}{\text{RESULTADO OBTENIDO}}$$

El resultado puede implicar la revisión del “Mapa estratégico”

BANCO GANADERO

MISIÓN ACTUAL: Desarrollar una adecuada infraestructura física, técnica y humana dirigida a concientizar a los funcionarios sobre la importancia de la excelencia en el servicio al cliente, racionalizar la estructura de recursos, incrementar las colocaciones de crédito con un bajo nivel de riesgo, participar en las actividades del conglomerado y satisfacer las necesidades y expectativas de la región.

Fortalezas:

- Adecuadas relaciones interpersonales
- Alto compromiso del recurso humano
- Cuadros directivos con adecuado conocimiento y criterio bancario
- Experimentada cultura de trabajo en grupo
- Buena imagen del banco en la región
- Relativo bajo nivel de activos improductivos
- Adecuada estructura y manejo de las áreas de fomento y comercio exterior
- Posibilidad de manejar amplios niveles de crédito por cliente.
- Avanzada estructura tecnológica
- Pertener a un conglomerado financiero.

MAPA ESTRATÉGICO:

Objetivos estratégicos

- Adecuar la estructura de recursos humano.
- Configurar una eficiente estructura financiera.
- Dirigir los esfuerzos hacia la buena atención y la venta de servicios.
- Enfatizar en los mecanismos de evaluación y control de crédito.

ESTRATEGIAS

- Apoyar las actividades del conglomerado.
- Adelantar la infraestructura física y técnica
- Evaluar y ajustar los procedimientos operativos
- Investigar el entorno
- Adecuar las plantas de personal.
- Fortalecer los mecanismos de control y seguimiento de la cartera.
- Desarrollar mecanismos de promoción y venta de servicios al cliente.
- Racionalizar la estructura financiera
- Estructurar un programa de capacitación, motivación y desarrollo de personal.

Visión: Una regional reconocida por la excelente calidad del servicio al cliente, basada en un favorable clima organizacional, adecuada capacitación, actitud creativa de sus funcionarios y apropiada infraestructura física: igualmente reconocida como líder nacional en el crédito de fomento agropecuario y por poseer una importante participación en operaciones de Comercio exterior, créditos ordinarios, gana diario y Credibanco, dentro de un mínimo riesgo, máxima rentabilidad y alto posicionamiento a nivel de la región del banco

Condiciones ideales

- Personal totalmente capacitado.
- Óptima infraestructura humana, física y tecnológica.
- Decisiones totalmente concertadas.
- Total cubrimiento geográfico
- Perfecta ampliación de procedimientos operativos
- Cero cartera improductiva
- Máximos ingresos y costos razonables.
- Perfecto equilibrio entre recursos y colocaciones.
- Absoluto cumplimiento de metas y presupuestos.
- Pleno reconocimiento del entorno.

MAPA ESTRATÉGICO

Principios y valores corporativos

MISIÓN ACTUAL:

Objetivos estratégicos globales

- Adecuar la estructura de recursos humano.
- Configurar una eficiente estructura financiera.
- Dirigir los esfuerzos hacia la buena atención y la venta te servicios.
- Enfatizar en los mecanismos de evaluación y control de crédito.

Visión ACTUAL:

DOFA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia
Amenaza	Estrategia	Estrategia

ESTRATEGIAS

-
-
-
-
-
-
-
-

Condiciones ideales

-
-
-
-
-
-

Principios y valores corporativos

PLAN DE ACCIÓN						
QUÉ	CÓMO	CUÁNDO	RESULTADO ESPERADO	QUIÉN	CON QUÉ	CONTROL DE GESTIÓN

Fuente: Adaptación serna H (2003)

EJERCICIO:

Proponga mecanismos o formas de control al cumplimiento del “plan estratégico” propuesto para su empresa X-X

Presentar sus hallazgos ante la plenaria.

3.4.5.11. APROBACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL “PLAN ESTRATÉGICO”

Recorrido todo el camino anterior es necesario que los responsables de la dirección de la organización, estudien, analicen y aprueben el “plan estratégico”, dispongan y utilicen los canales más adecuados para su divulgación, a través del “mapa estratégico” y que éste se constituye en el eje conductor de la gestión empresarial y su relación con el medio ambiente.

CAPÍTULO CUATRO

LA ORGANIZACIÓN³¹

OBJETIVOS.

- **General.**
Familiarizar al estudiante con el concepto, así como con los componentes de la ORGANIZACIÓN, en el entendido que corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo.
- **Específicos.**
 - Contemplar la organización como momento del proceso administrativo.
 - Resaltar la importancia – en la práctica- de tener en cuenta los principios organizacionales, la estructura organizacional y la representación gráfica de la estructura u organigrama.
 - Estudiar el desarrollo organizacional (D.O)

Ejercicio de introducción al tema

- Defina el término organización como sujeto y como acción de organizar.
- A qué se refieren los términos: “División del trabajo”, Jerarquización, estructura organizacional, Organigrama.

Llevar las respuestas a la plenaria para su socialización.

INTRODUCCIÓN

Se considera este momento como el segundo en el proceso administrativo. En la práctica, la organización debe adaptarse a las necesidades y planes específicos de la empresa; es más, debe ser una herramienta a la disposición del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También el término organización utilizado para el título de la unidad, se refiere a la acción de organizar, como verbo, y no debe confundirse con el término organización que aborda a las empresas y las organizaciones sin ánimo de lucro.

Como función administrativa constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deban ejecutarse.

La organización responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las unidades básicas constitutivas de la Organización?
- ¿Qué cantidad de personas debe tener cada unidad?
- ¿Cuáles con las áreas claves para garantizar el éxito?
- ¿Cómo deben relacionarse las unidades básicas?

³¹ Para entender de manera integral la segunda etapa del proceso administrativo, ver: Mintzberg H (2002) La estructura de las organizaciones; Ed. Ariel Economía- España.

La organización, como momento del proceso administrativo, no es un fin, sino un medio para lograr lo los objetivos se cumplan.

La definición del concepto tradicional se da de la siguiente manera: Un número muy reducido de jefes que regulan las actividades de muchos subordinados; en la cima se toman las decisiones, se fijan objetivos y de allí hacia abajo se comunican esas decisiones y objetivos para que se les dé cumplimiento. El concepto moderno adiciona el flujo de abajo hacia arriba, permitiendo mayor espontaneidad e información en el trabajo mediante procesos de participación, autogestión, trabajo en equipo y auto - control.

4.1 DEFINICIÓN³².

Retomemos, para la construcción de una definición, el concepto de algunos pensadores de la Administración así:

- Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades que los elementos materiales y humanos de una organización, con el fin máximo de eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (A Reyes Ponce)
- Organizar se refiere a la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos (Becker, Carnichael y Sarchet).
- Organizar es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, tecnológicos y humanos, en la relación de los fines de la empresa (I Guzmán V)
- Estructura y asociación mediante las cuales un grupo cooperativo de seres humanos asigna tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (J.I Massie).
- Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad para superarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa (Koonz y O'Donnell).

EJERCICIO.

1. Destaque los elementos más importantes de las definiciones anteriores y explíquelas, para socializarlas con el grupo de clase.
2. A continuación, se presenta la lectura “Hoy es el tiempo de la corporación horizontal” identifique las tesis centrales que aquí se exponen y explíquelas, compare sus ideas con los compañeros de su grupo y luego por consenso saque una conclusión global que debe ser expuesta ante la plenaria.

“HOY ES EL TIEMPO DE LA CORPORACIÓN HORIZONTAL”³³

La idea en las empresas de avanzada de hoy es administrar hacia los lados, no hacia arriba y hacia abajo.

³² Ver: Mistzbertg, H., (1973) *The Nature of managerial Work*, Harper & Row New York

³³ Revista SUMMA No. 80- septiembre de 1974, adaptado por el autor.

La corporación horizontal elimina tanto la jerarquía como las fronteras funcionales, o departamentales.

El objetivo de la corporación horizontal es cambiar las mentes estrechas de los especialistas empresariales; que han pasado todos sus días profesionales ascendiendo en una jerarquía vertical.

ELEMENTOS CLAVES DE LA CORPORACIÓN HORIZONTAL.

La compañía esperaba que solamente con la reducción de su tamaño, la productividad alcanzaría los niveles más altos, pero no ha sido así, Aventajar a los demás en rendimiento requiere volver a pensar en la forma como se hace el trabajo. Para hacer esto algunas compañías están adoptando un nuevo modelo organizacional. Les presentamos aquí como podría funcionar:

1. **ORGANICESE ALREDEDOR DE PROCESOS, NO DE TAREAS.**

En lugar de crear una estructura que gire en torno a las funciones o a los departamentos, construya una compañía alrededor de tres a cinco “procesos centrales”, con el objetivo específico de desempeño. Asígnele un “dueño” a cada proceso.

2. **APLANE LA JERARQUÍA.**

Para reducir la supervisión, combine tareas fragmentadas, elimine trabajos que no generen valor agregado y reduzca al mínimo las actividades dentro de cada proceso. Use el menor número de equipos posible para que realicen un proceso total.

3. **USE EQUIPOS PARA ADMINISTRAR TODO.**

Haga que los equipos sean los pilares de la organización. Limite los papeles de los supervisores haciendo que el equipo se administre a sí mismo. Provea al equipo de un propósito común. Téngalo en cuenta, en la medición de los objetivos de desempeño.

4. **HAGA QUE LOS CIENTES DETERMINEN EL DESEMPEÑO.**

Convierta la satisfacción del cliente en un instrumento para medir el desempeño y no las ganancias, ni la valoración de los activos. Las utilidades se incrementarán y las acciones se elevarán si los clientes están satisfechos.

5. **PREMIE EL DESEMPEÑO DEL EQUIPO.**

Cambie los sistemas de recompensas y evaluación, para premiar los resultados del equipo y no solamente el desempeño individual. Anime a los empleados a desarrollar múltiples habilidades en lugar de especializarse en un solo *know-how*. Prémieles por esto.

6. MAXIMICE LOS CONTACTOS CON SUS CLIENTES Y PROVEEDORES.

Lleve a sus empleados a que tengan un contacto directo y constante con cliente y proveedores. Adicione la figura de representante del cliente proveedor como trabajadores de tiempo completo en los equipos internos donde puedan ser útiles.

7. INFORME Y CAPACITE A TODOS LOS EMPLEADOS.

No sature de información con la premisa de que se “necesita saber”. Confíe a sus empleados la información en bruto, pero capacítele con el fin de que pueda hacer sus propios análisis y tomar sus propias decisiones.

4.2. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES.

- PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO.

La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de la empresa, de tal manera que contribuya en formar efectiva y eficientemente a los objetivos de la Organización.

- PRINCIPIO DE CAPÍTULO DE MANDO.

Hay un límite en el número de subordinados que puede tener un jefe, esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, porque la relación operacional de cada individuo con un solo jefe evita conflictos en las instrucciones, ofrece sentido de responsabilidad individual.

- PRINCIPIO DE JERARQUÍA.

Constituye la serie de jefes que va de la autoridad superior a los agentes inferiores, es el camino que siguen las comunicaciones, que tiene su origen en la autoridad superior o que va dirigida a ésta y que pasan por todos los niveles jerárquicos.

El objetivo de la jerarquía es el ordenamiento de poderes, de autoridad y responsabilidad. La jerarquía es una protección de los deberes y derechos de cada persona dentro de una organización; toda vez que mientras más clara sean las líneas de autoridad que van desde los niveles más altos hasta los más bajos. Más efectivos serán los procesos de comunicación en la organización.

-PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN.

Establece que las decisiones que se deben tomar de manera frecuente y rutinaria deben delegarse a los subordinados y solamente aquellas decisiones importantes las asumen los superiores. Releva a los jefes más aptos de las labores de rutina disponiendo de mayor tiempo para los asuntos de mayor trascendencia. Lo anterior favorece notablemente la delegación, contribuyendo así a la descentralización de la empresa.

-PRINCIPIO DE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

El término centralización se utiliza para describir tendencias distintas de dispersión de autoridad, ubicándose en la retención de la misma. La descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad sobre la toma de decisiones en una estructura organizacional.

- PRINCIPIO DE CONTROL.

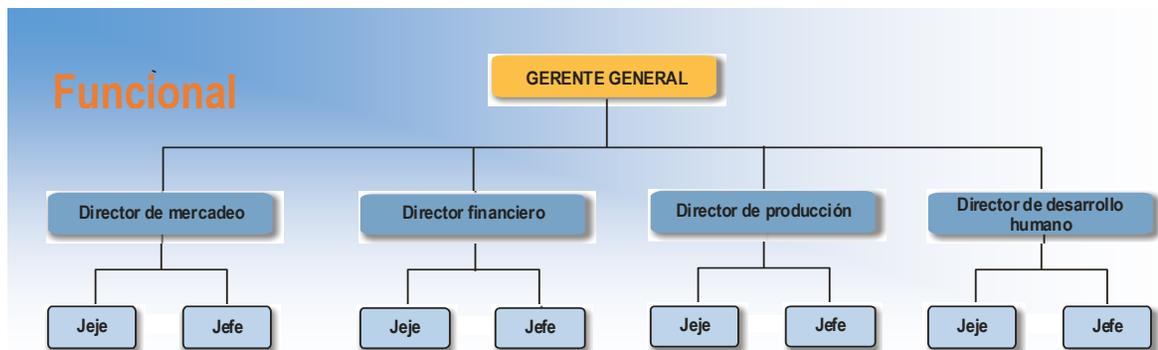
Este principio establece la existencia de un límite de número de personas que un individuo puede administrar efectivamente.

4.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN³⁴.

Constituye una de las acciones organizacionales que orienta la división del trabajo en una Organización, en áreas, divisiones, departamentos, sobre los que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas.

- DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES.

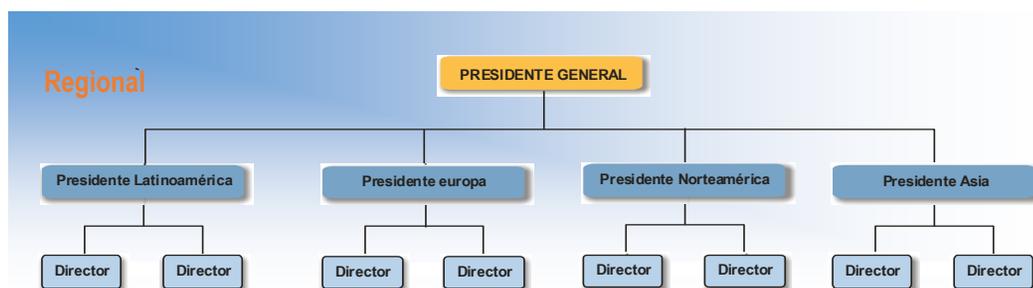
Consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la Organización; es el reflejo de la especialización, conserva el poder y prestigio de las principales funciones, simplifica la capacitación y proporciona medios para ejercer control.



Fuente: Adaptado de "Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C", pág. 109

- DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO O REGIONAL.

Es común en Organizaciones que operan en áreas geográficas amplias, en este caso puede ser importante agrupar las actividades en un área o territorio dado y asignarlas a un administrador. Las ventajas de la departamentalización territorial se visualizan en las actividades de ventas, dado que permiten un mayor acercamiento a los clientes.



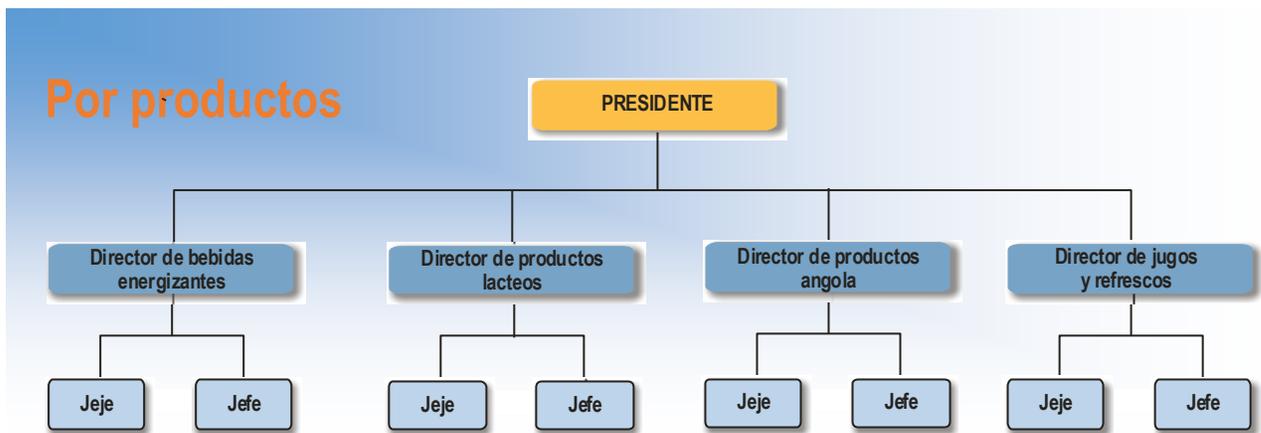
³⁴ Daft, R(2004) Administración Ed. Thomson , México Pág. 212

Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”, pág 110

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO.

Consiste en la agrupación por productos, es utilizada en empresas de gran tamaño o en las empresas que tienen muchas líneas de productos.

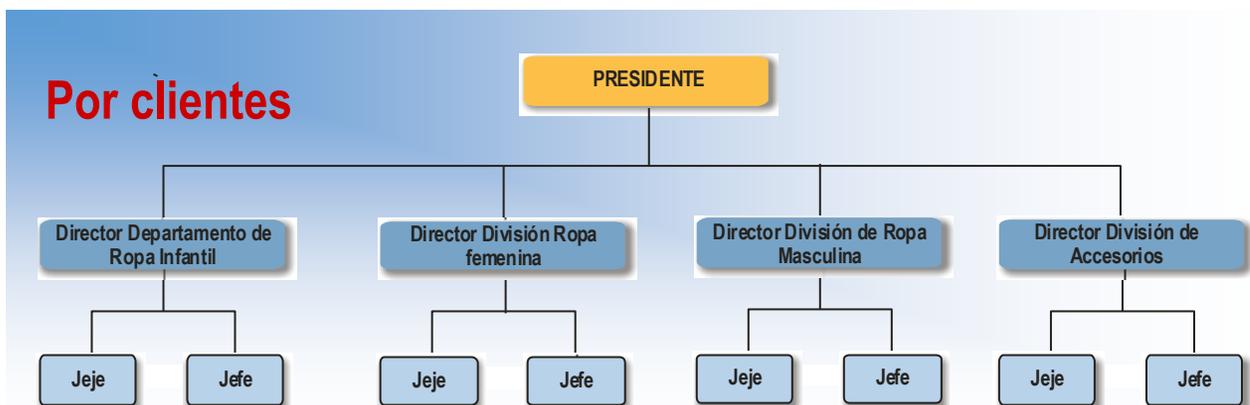
Los productos o líneas de productos son una base importante para la departamentalización toda vez que facilita el uso de capital especializado y optimización del esfuerzo organizacional.



Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”, pág 109

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES.

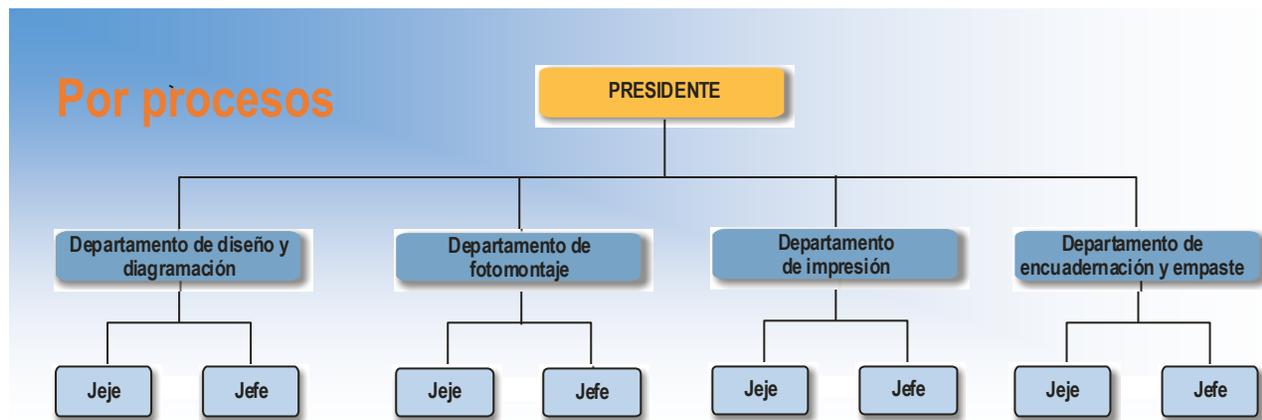
Refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio elaborado o prestado por la organización, es un criterio significativo cuando la empresa se enfrenta con diferentes clases de clientes que tienen diversas características y necesidades.



Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”, pág. 111

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS.

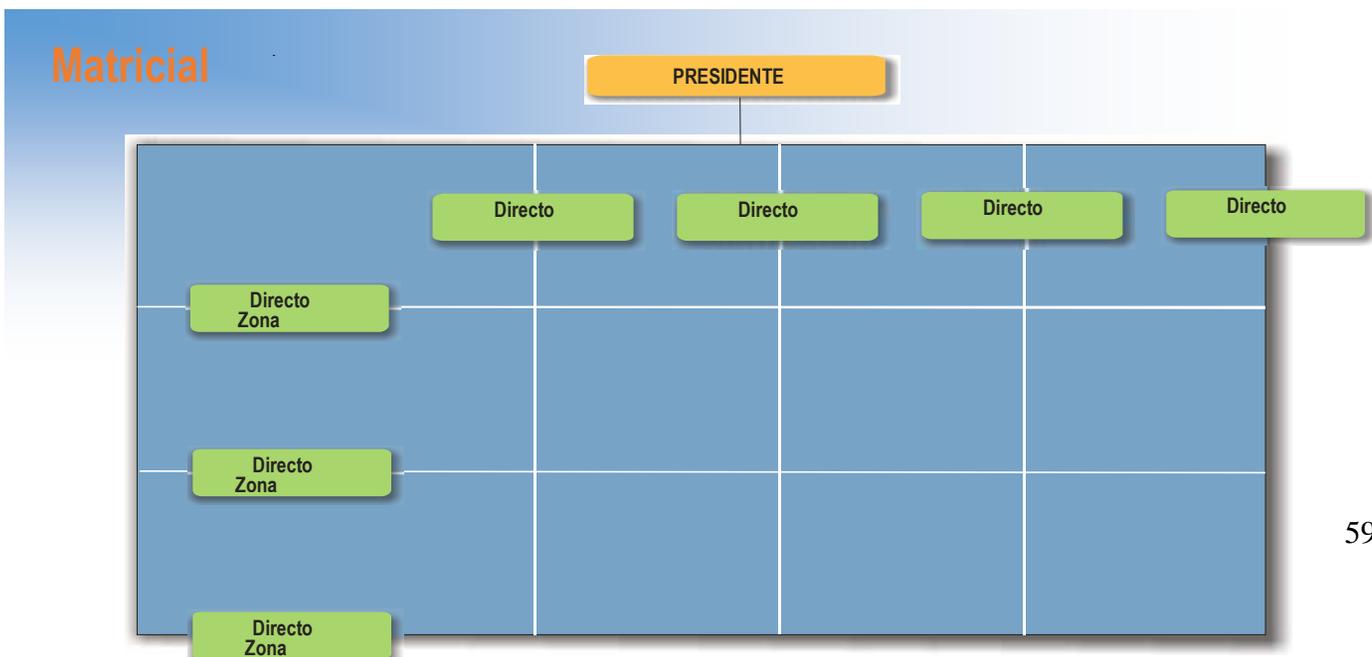
Con frecuencia las empresas manufactureras agrupan actividades en un proceso, equipo, materiales, con objetivos de realizar una operación específica. Es precisamente el proceso de producción de los bienes y servicios el que determina la departamentalización como disposición racional del equipo para llevarlo a cabo.



Fuente: Adaptado de "Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C",pág. 110

ORGANIZACIÓN MATRICIAL.

Se origina con la combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por producto en la misma organización. Esta forma es común en las organizaciones de ingeniería e investigación y desarrollo de productos. Constituye un sistema de mando múltiple que incluye estructura y mecanismos de apoyo al igual que una identificación plena con la cultura organizacional.



Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”, pág. 112

4.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA³⁵.

4.4.1 DEFINICIÓN:

Es la representación gráfica de la estructura de la empresa, corresponde a un esfuerzo por presentar un panorama general, en el cual se ubican los diversos departamentos o divisiones de la Organización y los diferentes niveles jerárquicos y funcionales, la delimitación del área de autoridad, funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.

La importancia del organigrama es invaluable como medio de expresión de ideas, de divulgación y como herramienta de análisis en el estudio de organización y métodos. También porque de la estrategia empresarial se deriva la estructura organizacional, esto como complemento al primer momento del proceso administrativo.

El organigrama constituye el reflejo de la expresión de la responsabilidad y las relaciones entre quienes integran la Organización. Estas relaciones pueden ser jerárquicas, funcionales y de coordinación. De las diferentes combinaciones de estas relaciones dependen los tipos de estructura.

4.4.2 CLASES DE ORGANIGRAMAS.

- **Por Extensión:**
 - General:** Representa solo las unidades principales y las relaciones más simples de la organización.
 - Analítico:** Es aquel que muestra todas las unidades administrativas y todas las relaciones existentes entre ellas. Su uso es de carácter técnico y su concepción es más detallista y completa.
- **Por su contenido.**
 - Estructural:** Representa la estructura organizacional a partir de sus unidades principales, hasta sus relaciones más simples, sin entrar en detalle, sirve para informar al personal y al público la forma como está constituida su estructura.
 - Funcional:** Incluye en cada uno de los rectángulos que representa divisiones de la organización un breve resumen de las funciones, deberes y actitudes de la misma. Es decir, expresa tanto la estructura organizacional, como las funciones que tienen señaladas cada una de sus partes.
 - Personal:** Llamado también puestos de trabajo, menciona nombres, títulos, números de subordinados entre otros aspectos.

³⁵ Robbins, S y Coulter M (2005) ADMINISTRACIÓN. Ed. Pearson, México, págs... 8-ss

Por su diseño.

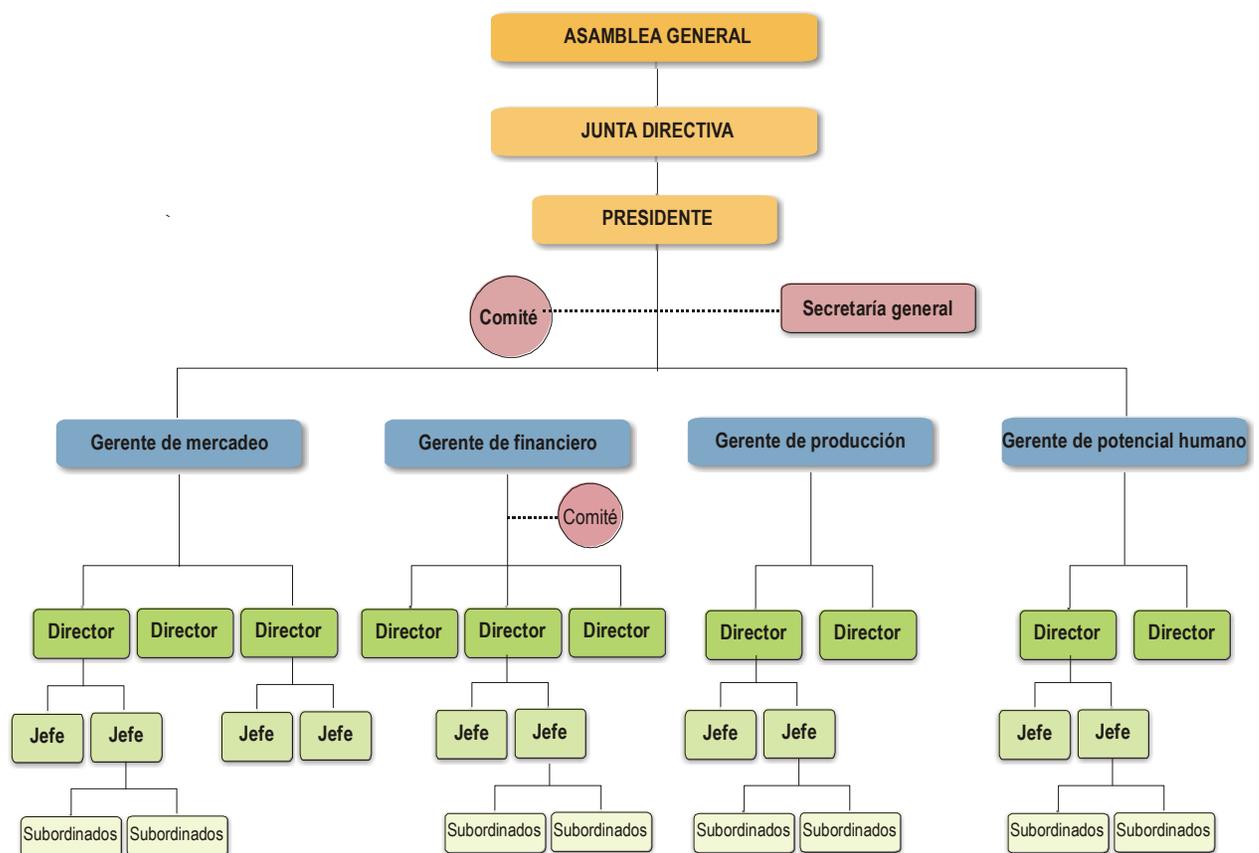
Vertical: La autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. Las líneas horizontales representan los niveles jerárquicos. Son de común utilización por su fácil comprensión.

Horizontal: La autoridad fluye de izquierda a derecha y la responsabilidad de derecha a izquierda. Las líneas verticales representan los niveles jerárquicos.

Mixtos: este organigrama se utiliza combinando el horizontal con el vertical, para ampliar las posibilidades de graficar. Es recomendable emplear en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Circular o Concéntrico: Los niveles jerárquicos se representan por círculos concéntricos. La autoridad fluye del centro a la periferia y la responsabilidad de la periferia al centro. Este tipo de organigrama tiende a evitar en lo posible las relaciones psicológicas que pueden derivar de la representación jerárquica vertical.

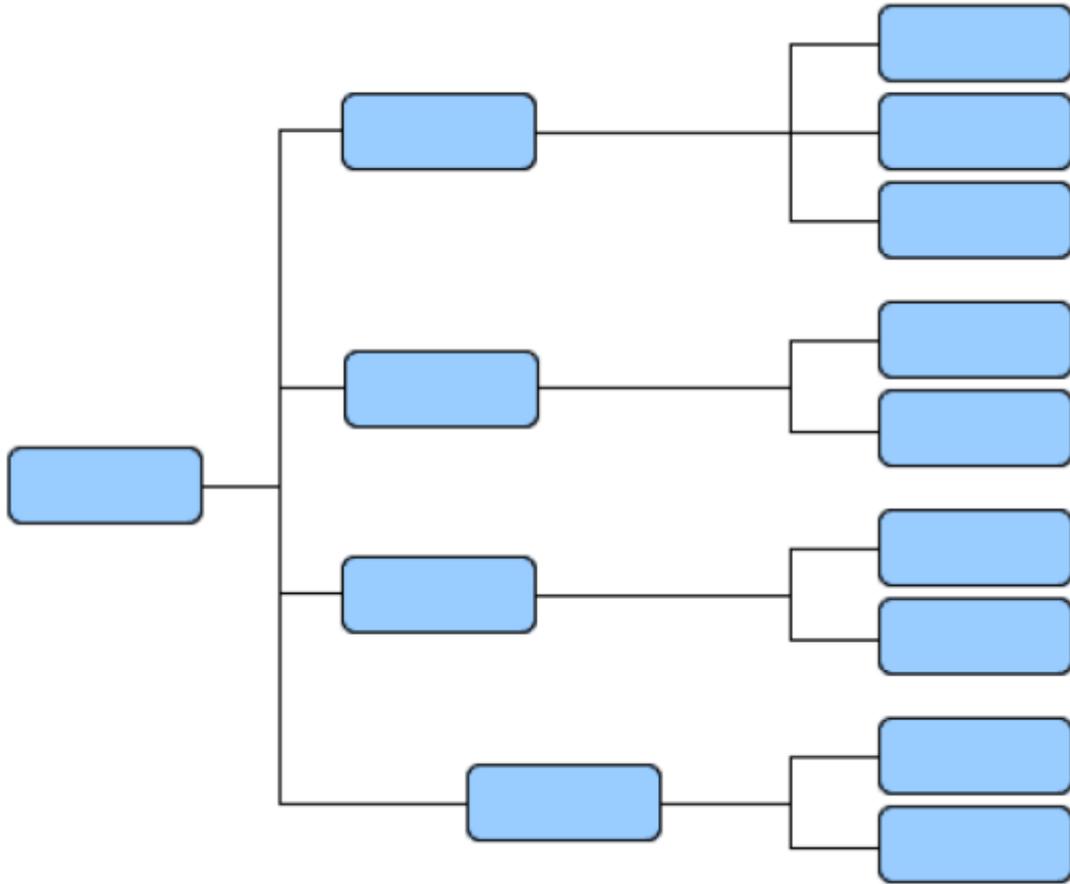
ORGANIGRAMA TRADICIONAL. (VERTICAL)



Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”, pág. 108³⁶

³⁶ Bernal C (2007) Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque Global e Integral. Ed. Pearson.

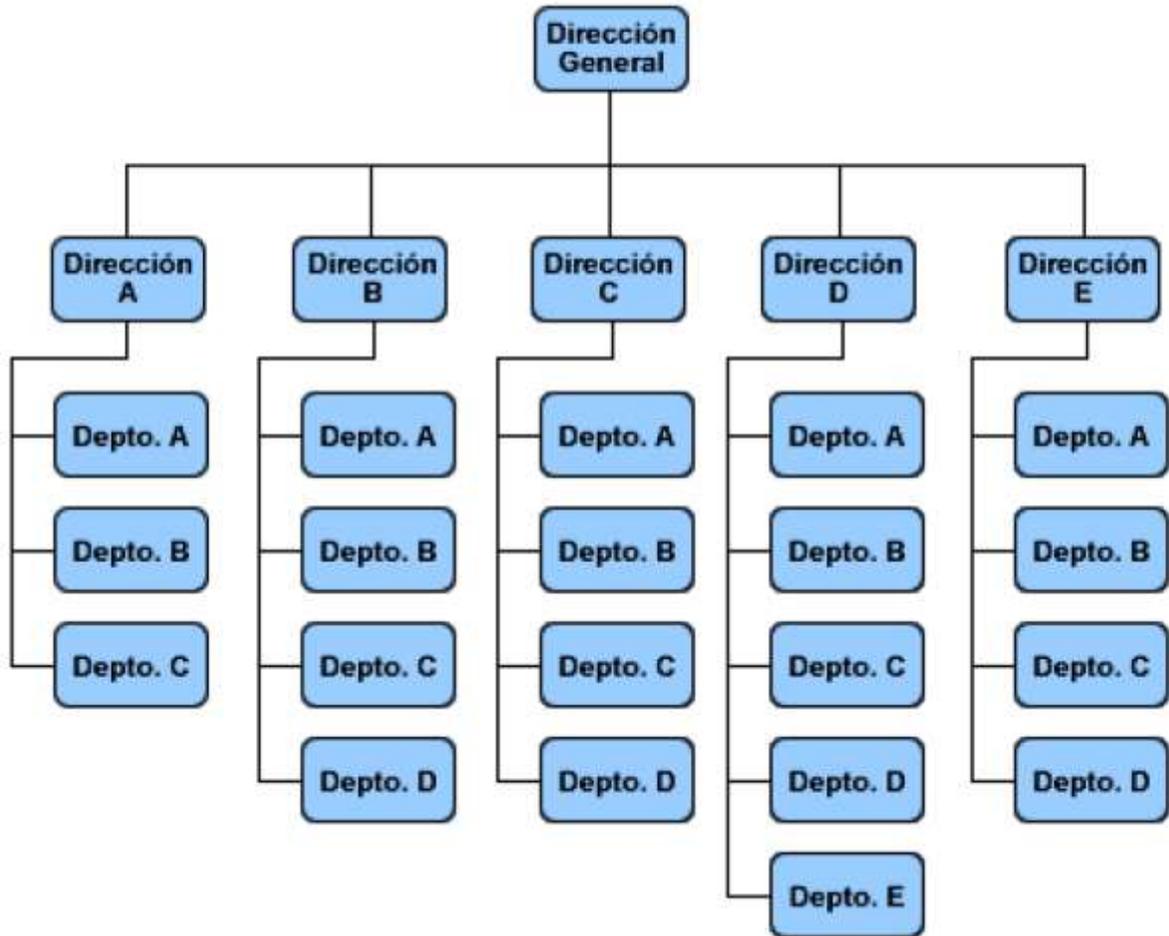
ORGANIGRAMA HORIZONTAL



Fuente: Franklin E³⁷.

³⁷ Franklin F. E. (1998) Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Ed. McGraw-Hill- México; pág. 81

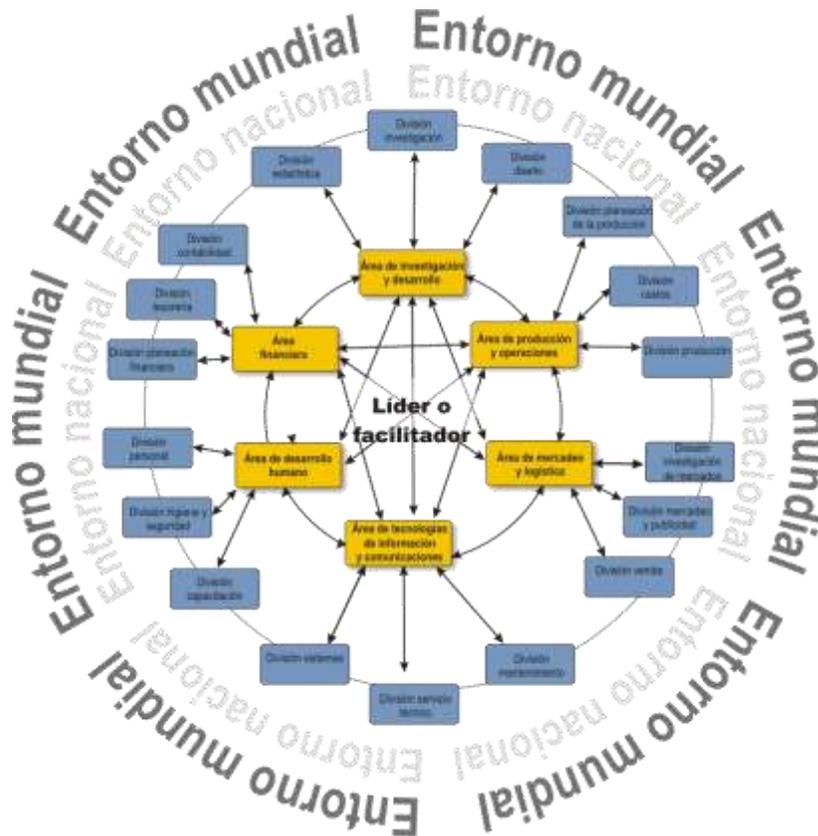
ORGANIGRAMA MIXTO:



Fuente: Franklin E³⁸

³⁸ Franklin F. E. (1998) Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Ed. McGraw-Hill- México; pág. 82

ORGANIGRAMA CIRCULAR



Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”, pág. 115

4.4.3 DISEÑO DE ORGANIGRAMAS.

Puesto que la finalidad principal del organigrama es proporcionar información para la toma de decisiones, su diseño y elaboración debe tener en cuenta al usuario; por tal razón es aconsejable recoger en él solamente las relaciones fundamentales, prescindiendo de las de carácter secundario y de los que transitoriamente puedan establecerse entre dependencias.

Todo organigrama debe reunir tres características básicas: **CLARIDAD, UNIFORMIDAD Y ACTUALIDAD.**

- a. **Claridad:** La simplicidad es esencial en los organigramas, todo trazo no necesariamente tiende a restarle comprensión.
- b. **Uniformidad:** Para diseñar un organigrama se hará uso común del conjunto de informaciones que se han obtenido a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones; que habrán dado una idea clara de qué es lo que hace cada quien, dónde lo hace y para quién lo hace; agrupando las personas de acuerdo con las funciones que desarrollan dentro de la organización en unidades, secciones, departamentos y conocida las relaciones de estas unidades entre sí, se van presentando en el organigrama con el status jerárquico.

- c. **Actualidad:** Un organigrama sólo es efectivo si se encuentra puesto al día, en otro caso puede dar lugar a errores o confusiones, convirtiéndose en un instrumento perturbador. La elaboración y puesta al día de los organigramas debe estar expresamente atribuida a algún trabajador especializado para evitar la desactualización que es frecuente en estos gráficos.

El organigrama como elemento de comunicación de ideas en las organizaciones, debe ser diseñado mediante signos convencionales que tengan validez universal así:

- **Un rectángulo:** sirve para designar cualquier unidad de la organización, es recomendable que todos los rectángulos sean iguales, sólo se podrán reducir por razones de espacio las últimas dependencias.



- Cuando se trata de representar el cuerpo asesor (comités) se recomienda que se identifiquen a través de círculos para diferenciarlos con propiedad.



- Una **raya sólida** uniendo los diferentes rectángulos, será representativa de autoridad, en su trayectoria de arriba hacia abajo y de responsabilidad de abajo hacia arriba.



Las líneas deben salir del centro de la parte inferior de cada rectángulo y llegarán a cada rectángulo en el centro de la parte superior.

- Cuando se quiere representar la autoridad de una unidad sobre la otra, saldrá una línea vertical del rectángulo superior que conectará con una línea horizontal, de la que a su vez saldrán otras verticales a conocer con los rectángulos inferiores.

- En la elaboración de un organigrama no se debe usar más que líneas horizontales y verticales.

- Ciertas unidades son asesorías como servicios técnicos, tecnológicos, comités, se pueden representar con un rectángulo unido con la línea de raya punto, con la dependencia o unidad que se quiera asesorar, en forma horizontal.



- Es aconsejable que un organigrama represente solamente una idea, no deberá tratar de mostrar varias cosas a la vez.

- Las líneas quebradas al iniciar un organigrama nos indican que solamente estamos representando una parte del organigrama.



- Los organigramas deben ser armoniosos y balanceados alrededor de un eje vertical y otro horizontal, imaginarios, que se cruzan al centro de la página.

- Las líneas continuas (_____): indican autoridad.
- Las líneas punto (-.-.-.-.-.-.-.-.-.-): indican asesoría
- Las líneas intermitentes (- - - - - - - - - -): indican coordinación.

4.5 TIPOS O MODELOS DE ESTRUCTURAS.

A medida que crece una organización, su estructura tiende a crecer vertical y horizontalmente a fin de dar respuesta a los cambios presentados, por tal razón, las unidades se deben relacionar con el fin de unificar la estructura y armonizar las diversas actividades para lograr los objetivos de la organización.

Las formas más conocidas de organización se pueden agrupar en dos grandes categorías: **Lineal** y **Staff**.

4.5.1. Organización lineal

Llamada también organización jerárquica, militar o de pirámide; este tipo de organización debe su nombre a la antigua organización tradicional del ejército. Se caracteriza porque cada subordinado no depende sino de un solo jefe inmediato; las relaciones se presentan a través de una línea directa entre superior y subalterno, cada uno sabe de quién recibe órdenes y a quien debe informar.

Ventajas:

- simple y fácil de comprender debido al número relativamente pequeño de cargos que la componen, hasta el punto de que la cima sólo presenta un órgano central. Estructura
- conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad. Ho hay
- rapidez de acción. Se facilita la
- firme disciplina porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee. Se crea una
- Permite un mantenimiento uniforme del funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control. Estabilidad:
- organización indicado para pequeñas empresas, tanto por su fácil operacionalización como por la economía que su estructura simple puede proporcionar. Es el tipo de

Desventajas:

- y constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización; dificultando la innovación y la adaptación a nuevas situaciones. La estabilidad
- lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrática. La autoridad
- los beneficios de la especialización Se carece de
- extremos en la relación; amiguismo – enemistad. Puede generar

4.5.2 ORGANIZACIÓN STAFF

La función STAFF actúa como apoyo e implica asesoramiento o ayuda. El fundamento principal para la existencia del personal de Staff en la empresa está en que su servicio de asesoramiento y apoyo contribuya a la mayor eficiencia de los grupos humanos que existen en ella. Por ejemplo, los comités.

Asesor o Staff ³⁹ significa unción de apoyo y está destinada a la ayuda al ejecutor; sirve para apoyar la autoridad de línea, es por lo tanto consultiva y de carácter auxiliar.

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas del sistema anterior. De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo

³⁹ Es muy importante hacer notar que el personal STAFF no opera con autoridad propia sino delegada, que lo hace a nombre y representación de la línea de mando.

jefe para cada función. Para esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

Un grupo asesora internamente cuando cumple las siguientes funciones:

- permanentemente qué debe mejorarse o innovarse. Investiga
- concretos para ser ejecutados. Sugiere planes
- procesos de formación para la implementación de nuevos sistemas. Realiza

EJERCICIO:

- A. De acuerdo con la información presentada para su empresa XX ¿qué principios organizacionales se pueden visualizar en la vida organizacional?
- B. Proponga un organigrama posible para la empresa XX (sea creativo en torno a la información representada en el gráfico)
- C. Continúe con el ejercicio “Taller integral de aplicación” capítulo siete”

4.6 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los avances científicos- técnicos y tecnológicos, las variaciones en la idea y manejo micro y macro – económicos, los cambios, sociales, políticos y culturales en un mundo globalizado, así como los criterios de manejo del medio ambiente, las incidencias culturales y aparición de mercados mucho más competitivos, obligan al cambio organizacional, en búsqueda de adaptarse a las nuevas condiciones para sobrevivir y ser mucho más eficientes y rentables.

El proceso de adaptación organizacional debe originar como resultante crecimiento y desarrollo, estos a su vez comprometen los elementos básicos de la organización.

- Su estructura interna.
- Sus objetivos (Misión, visión, valores)
- Sus recursos
- Su entorno
- Su administración.

El campo del desarrollo organizacional (DO) se basa en los conceptos y métodos de la Ciencia del comportamiento, mira la organización como un sistema y se compromete a mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, mediante intervenciones constructivas en sus procesos y estructura.

El DO apunta a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. Por tanto, el DO propone unos fundamentos básicos, que según uno de sus pioneros Warren G Bennis, son:

- La organización como sistema orgánico permite una concientización social de los participantes, respecto a su destino y su rumbo de acción.
- La única manera de cambiar una organización es cambiando su “Cultura Organizacional”, es decir, cambiando creencias, expectativas y valores, hacia unas formas más adecuadas con la situación futura deseada y viable.
- Si el medio de la organización es dinámico, las organizaciones deben cambiar para adaptarse a los cambios de su entorno. El D.O es una alternativa para lograrlo.

4.6.1 Definición:

El DO según W. French y C.Bell es “Un esfuerzo de cambio planeado que involucra a la empresa como una totalidad. Es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización en particular, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la Cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio o catalizador, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes, de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional”⁴⁰

4.6.2 Elementos y condiciones básicas del DO.

Aunque son variados los enfoques, los elementos esenciales para el desarrollo organizacional DO son:

- Proceso orientado a largo plazo
- Esfuerzos concertados de la totalidad de la organización.
- Están a cargo de la alta dirección los momentos de diagnóstico organizacional.

Warren G. Bennis⁴¹ estableció cuatro condiciones básicas para el D.O.

⁴⁰ French, W; Bell, C; Zawacki, R. (2007) Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio. Mc Graw Hill

⁴¹ Bennis, W G (1961), "la teoría revisionista de la dirección", Harvard Business Review, vol. 39

- inesperados y rápidos en el ambiente organizacional. Cambios
- tamaño de las organizaciones. Aumento del
- diversificación y complejidad de la tecnología Reciente
- comportamiento empresarial, debido a: Cambios en el
 - concepto del hombre Nuevo
 - concepto de poder Nuevo
 - concepto de valores empresariales. Nuevo

4.6.3 Faces del crecimiento y Desarrollo Organizacional.

El futuro de una organización está determinado por su propia historia y las fuerzas externas que la influyen.

La construcción de un modelo de desarrollo organizacional considera el análisis a través de cinco dimensiones (Ver cuadro)

Explicación de cuadro.

- **Edad de la organización.**
 La dimensión para determinar el modelo de desarrollo de la organización se basa en el ciclo de vida de ella misma (representado por el eje horizontal en el cuadro). La historia de la organización ubica en su contexto actividades administrativas propias de su etapa.
- **Tamaño de la organización.**
 Esta dimensión está representada por el eje vertical del cuadro, Los problemas de una empresa tienden a cambiar a medida que incrementan sus operaciones y por ende su personal, de manera que el tiempo no es el único factor determinante de la estructura; de hecho, las organizaciones que no crecen en tamaño pueden retener muchas de las mismas prácticas administrativas al igual que sus problemas durante tiempo prolongado.
- **Etapa de evolución.**
 A medida que aumenta la edad y el tamaño, se hace presente un crecimiento prolongado al que se denomina **período evolutivo**, en el cual sólo se hace necesario realizar ciertos ajustes para mantener el crecimiento, siguiendo el mismo patrón general de administración.
- **Etapa de revolución:** Es necesario anotar que cada etapa genera su propia problemática, es por eso que

no se puede suponer que el crecimiento de la organización sea lineal. Se denomina etapa de revolución debido a los cambios bruscos que presenta la organización, es decir, las prácticas administrativas tradicionales que eran apropiadas para un tamaño pequeño y un tiempo anterior posiblemente no tengan aplicabilidad en el tamaño y época actual.

El reto de la gerencia en cada período revolucionario es el de encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que formaran la base para administrar el siguiente período de crecimiento evolutivo.

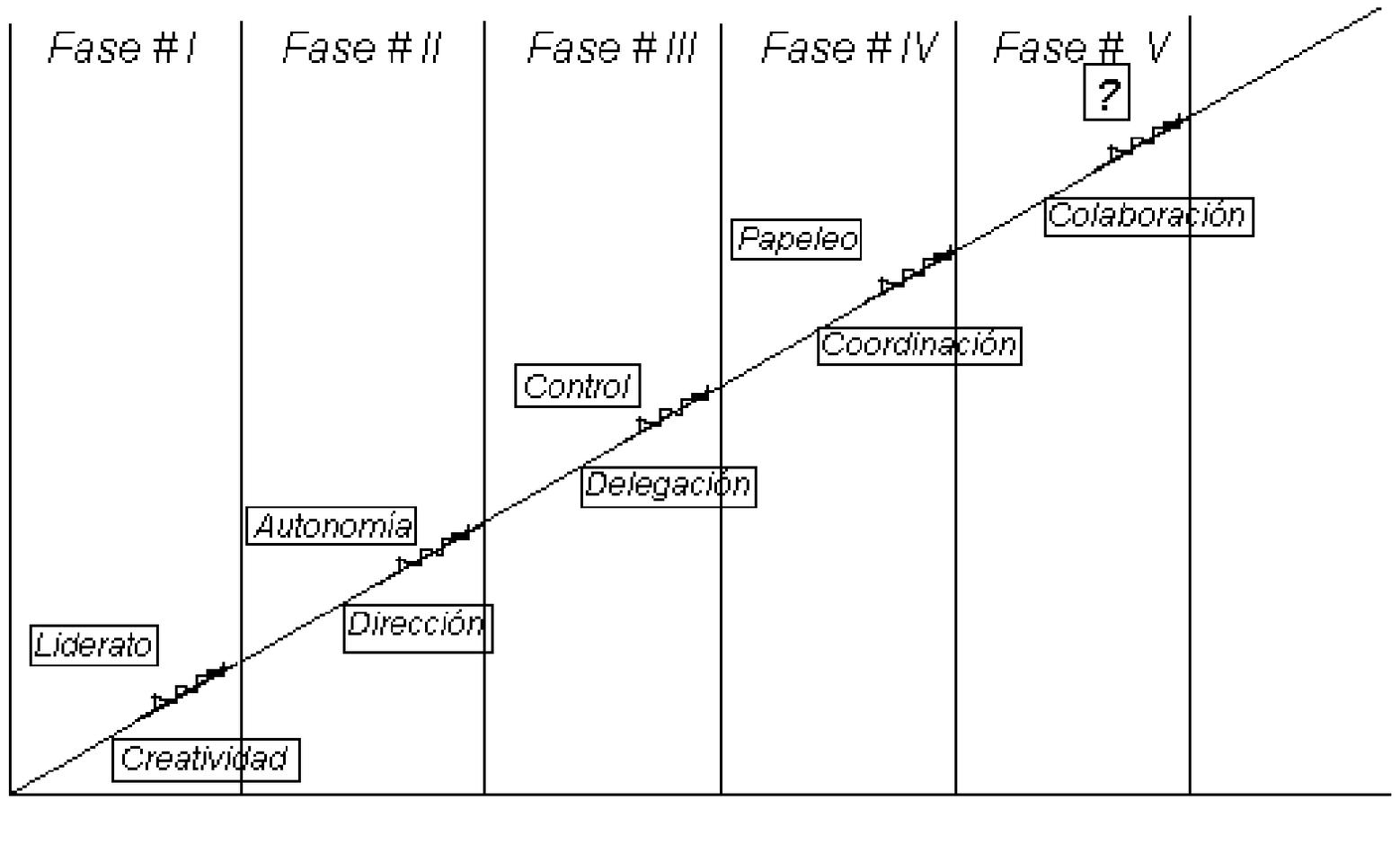
-

Crecimiento

de la Organización.

La celeridad como la organización experimenta fases de evolución y resolución, está estrechamente relacionada con el ambiente de mercado en su industria. Por ejemplo, una compañía en un mercado de rápida expansión deberá incrementar su planta de personal y adicionalmente ampliar su estructura acorde al cambio experimentado. Mientras que los periodos evolutivos tienden a ser relativamente cortos en las industrias de rápido crecimiento, en las industrias maduras o de crecimiento lento se presentan períodos evolutivos más prolongados.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Adaptado de Larry Greiner "Evolution and Revolution as Organizations Grow"⁴²

⁴² Greiner Larry (1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, Julio-Agosto, vol. 50, N° 4.

CAPÍTULO CINCO

LA DIRECCIÓN

*“Seis sabios servidores me enseñaron
cuánto sé: Sus nombres son: Qué, Por qué,
Cuándo, Quién, Cómo y Dónde”. Rudyard
Kipling*

OBJETIVOS.

- Conocer la importancia de la dirección como fase del proceso administrativo.
- Conceptualizar sobre los principios de dirección.
- El conflicto en la dirección organizacional.
- Estudiar la motivación como elemento de la dirección.
- Estudiar la comunicación como elemento de la dirección.
- Estudiar el liderazgo como elemento de la dirección.

Ejercicio de introducción al tema.

- ¿Qué opina de la siguiente expresión?: “Todo grupo requiere un director”
- ¿Qué diferencias encuentra entre administrar y dirigir?
- ¿Quién debe tomar decisiones en una organización?
- Los conflictos siempre son desventajas para la organización. ¿Qué opina usted?
- En el proceso de la dirección qué papel juegan según su criterio los aspectos: ¿Motivación, Comunicación y Liderazgo?
- ¿Se debe motivar con dinero o con estímulos? ¿Por qué?
- El aumento de rumores “chismes” en la organización puede deberse a ...
- ¿Cuál es su opinión frente a la siguiente expresión? “El gerente debe ser un líder para la organización”.
- El ejercicio que a continuación se propone, tiene como objetivo enfrentarlo ante una situación de toma de decisiones, caso que se presenta frecuentemente en la dirección organizacional.

Realícelo, confronte sus respuestas con sus compañeros, saque conclusiones.

“La mancha un enfoque gerencial”.

Una persona tiene una mancha (problema), qué puede hacer usted, como agente del cambio, en este caso. (Marque con 1 la alternativa más importante, 2, la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta el número 10.

_____ Le digo: usted tiene una mancha en la espalda (y nada más).

_____ La hablo sobre la mancha y le pregunto a ver si quiere que yo lo ayude a limpiarla.

_____ Hablo sobre la mancha que he visto y enseguida le muestro un buen limpia manchas para que los use si quiere.

_____ Espero que él me llame para que lo ayude a limpiar la mancha.

_____ Le digo: Usted tiene una mancha en la espalda, y luego me reúno con él para analizar el asunto.

_____ Analizo la mancha por mi cuenta y luego espero que él me llame

_____ limpio la mancha sin preguntarle nada y luego le informo sobre el resultado.

_____ Espero que me muestre la mancha y luego le enseño cómo se utiliza un limpiador que yo creo es efectivo.

_____ Llevo su prenda a una lavandería.

INTRODUCCIÓN.

La marcha de toda organización comienza con el hecho de planearla y organizarla, pero una pieza complementaria del engranaje para su operatividad la conforma la orientación directiva o dirección.

Es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional.

La revisión de las teorías alrededor de dicha función la enfoca en el concepto de orientación del RECURSO HUMANO hacia el logro de los objetivos organizacionales a través de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la promoción, enriquecimiento del puesto de trabajo, desarrollo de trabajo y principio de autoridad.

En las circunstancias actuales de cambio tecnológico, político, social y económico, no se puede pretender enmarcar al directivo dentro de normas y métodos específicos que le indiquen la forma y el estilo de dirigir, es así como hoy en día se habla del **arte de dirigir** a la manera como el directivo cumple su misión, utilizando sus facultades personales por medio de la creatividad, la innovación y actuando en forma proactiva en sus decisiones. En síntesis.

EL ARTE DE DIRIGIR SE CONCRETA EN EL HACER, HACER
--

5.1 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN.

- Geroge Terry⁴³, la jefatura es “El don de inducir a otros a que se esfuercen con agrado para lograr un objetivo común”
- Harold Koontz,⁴⁴ “La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa”
- Roberto B. Buchele⁴⁵ “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”.

5.2 PRINCIPIOS DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN.

- **Armonía de intereses:** la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
- **La impersonalidad del mando.** El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores y no como resultado exclusivo de su personalidad. En la dirección no se deben involucrar situaciones personales. No abusar del mando.
- **Principio de la vía jerárquica.**
Se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma, genera duplicidad en el mando.
- **Principio de la resolución de conflictos.**
Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que de no atender (solucionarse) provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.
- **Principio de aprovechamiento del conflicto.**
El conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce a la mente al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados.

⁴³ Chiavenato, I. (c2009) *Gestión del talento humano*. Tercera edición, Mc Graw Hill.

⁴⁴ Koontz A (2008) *Management: a global perspective*. Mc Graw Hill.

⁴⁵ Op.cit, Chiavenato (c2009)

ACTIVIDADES EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA



Fuente: Adaptado de "Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C", pág. 119

5.3. LA TOMA DE DECISIONES.

Es uno de los momentos de mayor significado y trascendencia en el proceso administrativo y corresponde a los altos niveles de dirección organizacional y en muchos casos mide su capacidad y acierto en la delegación de funciones.

LA INTELIGENCIA SE MIDE POR LA CAPACIDAD Y ACIERTO EN LA TOMA DE DECISIONES

Se puede definir una decisión como la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

5.3.1. El camino hacia la toma de decisiones

La literatura sobre administración y la experiencia en la gerencia empresarial indican un proceso lógico para la toma de decisiones que ve reflejado en el siguiente gráfico:



Fuente: Adaptado de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”, pág. 104

EJERCICIO.

- Revise los contenidos que usted vio en la materia Teoría de la Administración, las ideas que sobre el tema de tomas de decisiones plantearon los investigadores de las teorías administrativas Taylor⁴⁶, Fayol⁴⁷, Mc. Gregor⁴⁸ y William Ouchi (teoría Z)⁴⁹.
- Utilizando la información recibida, hasta ahora para su empresa XX, identifique un problema que le sea básico y plantéelo claramente, analícelo, recopile información en diferentes fuentes (puede idearlas) con el propósito de conocer a fondo el problema en sus cambios y posibles efectos.
 - a. Formule alternativas de solución.
 - b. Evalúe las alternativas de acuerdo a la situación actual de la empresa; ventajas y desventajas y facilidad de implementación.
 - c. Elija la alternativa más viable y trace el curso de acción para lograr la solución más adecuada al problema.
 - d. Los resultados de su trabajo los debe socializar en la plenaria (sesión de clase).

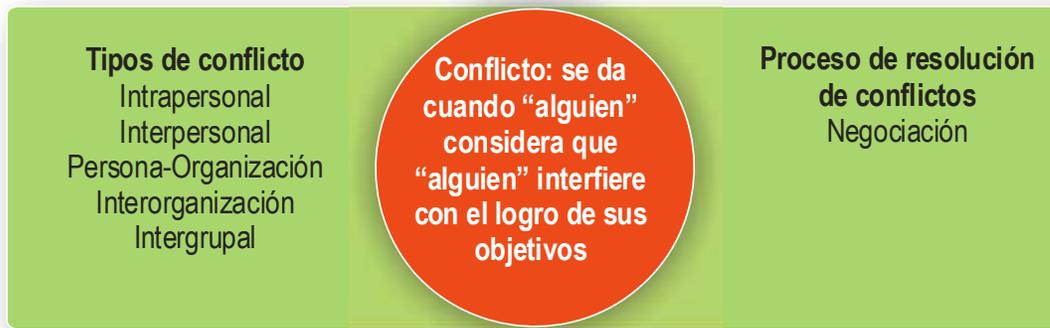
⁴⁶ Taylor, F (1973) Principios de administración científica; Ed. Ateneo, Buenos Aires.

⁴⁷ Fayol, H (1973) Administración industrial y general; Ed. Ateneo, Buenos Aires.

⁴⁸ Mc Gregor, D (1971), El aspecto humano en la empresa, Ed. Diana, México.

⁴⁹ Ouchi, W. G. (1981). Teoría Z: ¿Cómo Los negocios en América puede cumplir con el desafío japonés? Addison-Wesley

5.4 EL CONFLICTO Y LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: Adaptado de "Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C",

El conflicto se concibe generalmente bajo la connotación de lucha, combate, antagonismo, discrepancia, confrontación y se asimila con lo negativo y adverso; pero en la actualidad se hace necesario cambiar ese pensamiento y debe asimilarse como sinónimo de crecimiento y desarrollo, toda vez que el objetivo es llevarlo a niveles de conciliación.

El conflicto es un proceso inevitable en ambientes sociales y constituye una situación en la que se debe tomar una decisión entre diferentes caminos alternativos y planes de acción. En términos generales, el conflicto surge del enfrentamiento de diferentes intereses y de factores de poder, autoridad y dominación⁵⁰.

5.4.1 CLASIFICACIÓN

- Con base en sus causas
 - o sobre los hechos.
 - o Sobre los objetivos
 - o Sobre los medios
 - o Sobre los valores
- Con base en los comprometidos.
 - ✓ Interpersonales
 - ✓ Intergrupales
- Con relación a su etapa de desarrollo
 - Latentes
 - Advertidos
 - Experimentados.

⁵⁰ Domínguez R y García S (2005) Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet; Revista Athenea Digital No. 007, Universidad Autónoma de Barcelona.; consultado en 22 de junio de 2017; alojado en <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/34185/34024>.

5.4.2 EL CONFLICTO Y LA DIRECCIÓN

Hoy se habla de entrenar a los directivos para enfrentar el conflicto, sobre todo en habilidades de negociación, con un propósito fundamental, utilizar el conflicto como factor de crecimiento y desarrollo.

- Los principios de la Dirección organizacional incluyen dos aspectos fundamentales.
 - a. El principio de resolución de conflictos con base en la conciliación de intereses.
 - b. El principio del aprovechamiento del conflicto, utilizando como vehículo positivo y aprovechamiento para empujar el desarrollo de la organización.

Se deduce entonces que el gerente o supervisor debe ser creativo, tolerante, pluralista e inteligente ante el manejo del conflicto, ya que este es connatural para la organización e inherente al uso del poder⁵¹.

5.4.3 CONDICIONES QUE PREDISPONEN AL CONFLICTO.

Existen tres condiciones que son inherentes a las organizaciones y que pueden desencadenar en el conflicto.

- a. Diversificación y diferenciación de actividades, lo que a su vez implica diversidad de intereses y diferente uso del poder.
- b. Recursos complicados: hace referencia a que la limitación y escasez de los recursos, puede generar competencia y abuso de poder y trato inequitativo.
- c. Actividades interdependientes: la organización como sistema implica interrelación de elementos, áreas o personas, lo que brinda oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otro.

5.4.4 RESULTADOS DEL CONFLICTO.

Se espera que el manejo inteligente del conflicto por la alta dirección genere condiciones de crecimiento y desarrollo, no obstante, el conflicto deja resultados como:

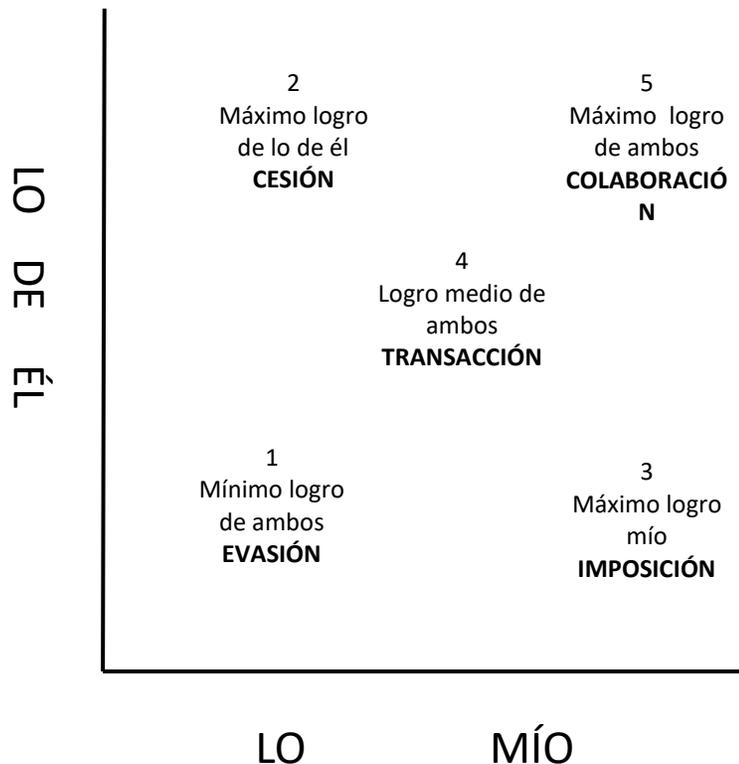
- Estimula sentimientos de efecto y acompañamiento y uso positivo de las energías
- Fortalece sentimientos de identidad y pertenencia a la organización
- Despierta la creatividad y la innovación ante la necesidad de solucionarlo.
- Controla y armoniza el poder
- Puede desencadenar sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
- Aumenta la cohesión grupal, poniendo en peligro en muchas ocasiones a la libertad individual.
- Genera desgaste de energías.
- Lleva a una parte a bloquear la actividad de la otra.
- Mal orientado perjudica las relaciones interpersonales.

⁵¹ Los conflictos traen consigo aspectos positivos y saludables: traen innovaciones y cambio organizacional; Op.cit. Chiavenato I ; en este pensamiento es retomado de Mary Parker Follet, quien lo propuso desde inicios del siglo XX y ha sido documentado en diversos libros por diversos autores; ver Op.cit; Domínguez R y García S (2005)

5.4.5 ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO.

El liderazgo gerencial mide su eficiencia ante el conflicto. Se reitera que el conflicto debe mirarse como medio para el crecimiento y desarrollo empresarial y no como un desastre organizacional.

De tal manera que debe haber una búsqueda incesante de soluciones adecuadas al conflicto. Se considera que existen cinco maneras de enfrentar el conflicto, estas son propuestas por Blake y Mouton: Según estos investigadores sobre administración, estas cinco formas pueden ser representadas de la siguiente manera:



Fuente: Blake y Mouton⁵².

En el cuadro se plantean cinco situaciones ante la solución del conflicto.

1. Mínimo logro de ambos.
2. Máximo logro de ÉL, que implica el mínimo MÍO
3. Máximo logro MÍO, que implica mínimo logro de ÉL

⁵² Dutton J. M. (1969) en "Review of R. R. Blake and J. S. Mouton", "Corporate excellence through grid organization development: a systems approach" (Administrative Science Quarterly, volume 14)

4. Logro medio de ambos.
5. Máximo logro de ambos.

Esta situación a su vez implica cinco actitudes de las partes en conflicto así:

1. **EVASIÓN:** Eludir el conflicto, dar la espalda, olvidar, De utilización frecuente cuando no se tiene información para enfrentar el conflicto o cuando la solución dependen del tiempo.
2. **CESIÓN:** Cuando una de las partes deja que el otro adelante “lo de él” quedando el primero sin lo suyo, resulta conveniente cuando la persona se convence realmente de las bondades de “lo de él”, cuando encuentra que aquellas son de mayor prioridad que las suyas; cuando acuerda sacrificar a corto plazo, para lograr a mediano o largo plazo, o cuando se trata de algo tan importante que se gana más cediendo que luchando. Aplicando la cesión, aparentemente se soluciona el conflicto interpersonal, sin embargo, aquel que ha cedido cargará posteriormente con el conflicto de tipo interpersonal, puesto que no está de acuerdo con él.
3. **IMPOSICIÓN:** Se lleva a cabo cuando “yo logro” lo mío sacrificando para ello lo de él. Desafortunadamente es la estrategia comúnmente utilizada. Resulta apropiada en situaciones de emergencia, ante un peligro, o cuando otro se encuentra renuente a tomar una decisión. El uso común y mayoritario de esta estrategia genera conflictos intrapersonales e impersonales y hace ver a la persona como autócrata.
4. **TRANSACCIÓN:** En esta situación nadie logra todo, pero nadie pierde todo; tampoco nadie queda contento, nadie queda satisfecho totalmente y todos se sienten engañados.
5. **COLABORACIÓN:** Por medio de esta estrategia se logra el bienestar de todos y para todos, producto del efecto sinérgico de contribución de las partes, ambas logran aquello que esperan o cuando menos, más de los que podrían esperar del trabajo en forma individual.

5.5 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL.

Pretendiendo ubicar al estudiante en el contexto de los elementos que constituyen la dirección organizacional, se enfoca en forma global, pero concreta aquellos que la fundamentan: MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.

5.3.1 LA MOTIVACIÓN.



Fuente: Adaptada de "Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C", pág. 122

Motivar: "Es inducir a la gente a continuar del modo deseado." Se presentan muchas opiniones alrededor de la magnitud de la responsabilidad de los directivos para la motivación de los subordinados. Tradicionalmente se parte del supuesto que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada.

Así, un jefe de sección está limitado por la política de la empresa en cuando a salarios, ascensos y en forma general con relación a las disposiciones legales. Lo anterior conduce a deducir que en todos los niveles organizacionales el jefe tiene limitaciones a su capacidad para motivar a sus subordinados y que las limitaciones se hacen mayores a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Ha sido preocupación constante de los Psicólogos organizacionales estudiar los aspectos que estimulan a una persona a actuar en determinada forma. Lo anterior da origen a las teorías conductuales sobre la motivación entre las que se destacan por relevante aplicación al campo empresarial las de Abraham Maslow⁵³, Douglas Mc. Gregor⁵⁴, Frederick Herzberg⁵⁵, David McClellan, Edward Lawler y Víctor Vroom. Además, hay que recordar que directa o indirectamente y con diferentes énfasis, las "teorías administrativas" que se han generado en la historia de la administración, han hablado sobre la

⁵³ Maslow, A. (1954) *Motivations and Personality*, Ed Harper & Row, New York.

⁵⁴ McGregor, D. (1969) *El lado humano de la empresa*, Ed. Dian, México.

⁵⁵ Herzberg, F. (1959) *The Rotivation to Wor*, Jhon Wiley and Sons, New York.

motivación del recurso humano. Para destacar se tienen las teorías X y Y de Mc Gregor y la Teoría Z propuesta por William Ouchi

EJERCICIO.

Al igual que en los otros ejercicios que se han venido proponiendo, debe remitirse a los contenidos vistos en la Materia Teoría de la Organización y recuperar las ideas sobre motivación que incluyen Taylor, Fayol, Max Weber (teoría burocrática), Teoría X y Y , también la teoría Z.

Sus conclusiones deben ser presentadas en la sesión de clase ante la plenaria del grupo.

5.3.1.1 PLANTEAMIENTO DE ABRAHAM MASLOW⁵⁶.

Argumenta que los seres humanos por el hecho de ser gregarios siempre buscan la compañía de sus pares y que esto los impulsa hacia la motivación a partir de una serie de necesidades que pueden agruparse en varias categorías y se encuentran jerarquizadas en varios niveles, empezando por aquellas con carácter de protección y pasando posteriormente a las de afirmación. Las necesidades de protección están representadas por las fisiológicas y de seguridad. Las necesidades afirmativas por las de afiliación, estima y autorrealización.

- 1. Necesidades fisiológicas.** Se refieren a todas aquellas intrínsecas al organismo humano, sin algunas de las cuales no se podría mantener con vida; El hambre, la sed, el sueño, la protección, contra el miedo, la reproducción etcétera.
- 2. Necesidades de seguridad:** En este nivel, el individuo se preocupa por protegerse contra el peligro o amenazas, tales como enfermedades, guerras etcétera.
- 3. Necesidades sociales.** El hombre es un ente social que busca ser aceptado y pertenece a varios grupos, en los cuales podrá dar y recibir amistad y cariño; este factor lo impulsa a generar grupos informales en las organizaciones como medio de satisfacción.
- 4. Necesidades de estima:** A partir de este nivel en la escala, las necesidades son consideradas como superiores, ya que, al contrario de los niveles anteriores, una vez alcanzados, nunca llega a satisfacerse plenamente. En este nivel se distinguen dos categorías: las de autoestima (autor respeto, reconocimiento, independencia y logro) y las relacionadas con la reputación de la persona (status, reconocimiento, respeto aprecio).
- 5. Necesidades de autorrealización:** Maslow ubica en este nivel a los individuos que han satisfecho sus necesidades básicas (las descritas anteriormente). Pero que presentan otra serie de necesidades que orientan al individuo hacia una mayor proyección personal. (utilización plena de los talleres individuales, realización del potencial etcétera)

⁵⁶ Maslow, A., (1954) *Motivation and Personality*, Ed Harper & Row, New York



Fuente: Elaboración propia a partir de Munch G⁵⁷

5.3.1.2 TEORÍA DEL TRIPTICO MOTIVACIONAL SOCIAL (3N) DE DAVID Mc. CLELLAND

La teoría Motivacional de McClellan ha tenido gran influencia dentro del área de la motivación en el estudio del comportamiento humano en la organización; a partir de tres necesidades de grado superior en el hombre AFILIACIÓN, PODER Y LOGRO.

1. **AFILIACIÓN:** Se define como toda “preocupación” que se refiere a establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Puede describirse de una manera adecuada esta relación, con la palabra amistad. Cualquier expresión de gusto o querer gustar, aceptar, perdonar, descubre la naturaleza de la relación, pero se excluyen todas aquellas como madre e hijo, hermanos, amantes y otras similares.
2. **PODER:** Engloba todas aquellas tendencias a manifestar un comportamiento dirigido a influir, a dominar y controlar recursos y personas. Según McClellan “**es toda preocupación en torno al control de los medios para influir en torno a una persona.**” Esta preocupación puede inferirse de las relaciones emocionales ante una situación de predominio, por ejemplo: satisfacción al ganar algo o insatisfacción al perder.
3. **LOGRO:** De las tres necesidades esbozadas en el planteamiento, ha sido la más ampliamente estudiada en cuanto a su relación, en el plano individual, con el éxito en los negocios y a su nivel social y con el crecimiento económico. El mismo autor afirma que

⁵⁷ Munch y García (1994) Fundamentos de Administración. Ed Trillas.

la abundancia de las personas con alta necesidad de logro en un país es factor decisivo en el aprovechamiento de las posibilidades de crecimiento económico.

Dentro del desempeño gerencial y empresarial, la necesidad de logro se considera como un elemento primordial que determina la conducta no interpersonal, mientras que a la necesidad de afiliación y la necesidad de poder determina la conducta interpersonal y social.

5.3.1.3 TEORÍAS X y Y DE DUGALS Mc GREGOR⁵⁸.

Se basa en supuestos relevantes de la conducta humana en la organización empresarial. McGregor sugirió su propia apreciación sobre la dirección convencional que se había enfocado en términos de una directiva activamente dirigida, porque sin ésta activa intervención se pensó que la gente sería positiva o aun resistente a las necesidades de la empresa. Por eso el trabajo era considerado como control, por medio de persuasión, recompensa y castigo.

McGregor sugirió que este tratamiento estaba ligado a la creencia de que la gente, por naturaleza, es perezosa, carente de ambición, rehúsa la responsabilidad y prefiere ser dirigida (**Teoría X**)

McGregor reconoció que la gente puede actuar en esa forma, pero tenía la opinión de que lejos de ser inherente a ellos, era resultado de un estrecho control y dirección de la administración que impedía la satisfacción de sus más altas necesidades, las necesidades de su status o condición y auto cumplimiento.

Él argumentó que la dirección atiende ahora con suficientes provisiones las necesidades del nivel más bajo y en el futuro sobe tratar de garantizar que existan oportunidades en el trabajo para satisfacer las necesidades más altas.

A menos que se den estas oportunidades es, la gente se sentirá privada, y su conducta reflejará esta privación. En consecuencia, debe crearse un clima en donde los individuos puedan aprender no sólo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad por medio del ejercicio de autodirección y autocontrol en el logro de los objetivos de la organización. Solamente en esta forma satisfarán ellos sus necesidades más altas y alcanzarán un nivel de auto cumplimiento. La labor administrativa es crear este clima (**Teoría Y**).

EJERCICIO: Repasar el material estudiado en la Materia Teoría de la Administración, los supuestos de las teorías X y Y.

5.3.1.4 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG⁵⁹.

⁵⁸ Op.cit, McGregor (1969)

Mientras Maslow orienta su teoría motivacional con respecto a las necesidades humanas (interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

Para Herzberg la motivación de la persona depende de:

-Factores Higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implica las condiciones físicas y ambientales (recordar a Elton Mayo), el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, relaciones obrero- patronales, reglamentos internos de trabajo etcétera.

Su nombre, Higiénicos, hace referencia a profilácticos, o preventivos, en el sentido que sólo se destinan a evitar fuentes de satisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper la armonía organizacional pero motivan⁶⁰.

- **Factores Emocionales:** Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes inherentes al cargo. Producen un efecto de insatisfacción duradera y un aumento de productividad por encima de los niveles normales. Son: realización, crecimiento y reconocimiento profesional, a través de ascensos, nuevas responsabilidades, delegación de responsabilidad, utilización plena de habilidades⁶¹. Etcétera.

En resumen, la teoría de los factores enfatiza en:

- a. La satisfacción en el cargo es función de su contenido – Factores motivadores
- b. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente y otros factores higiénicos.
- c. Para que exista buena motivación en el cargo Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas” es decir, aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de tareas del cargo.

5.3.1.5 MODELO CONTINGENTE DE MOTIVACIÓN DE VICTOR VROOM⁶²

Su modelo se basa en la “Motivación para producir “que depende de tres factores:

- Los objetivos individuales: Fuerzas de voluntad para alcanzar los objetivos EJ: dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales Ej.: un trabajo cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su trabajo (horas extras, por ejemplo), puede tener una fuente de motivación para producir más.

⁵⁹ Op.cit, Herzberg, F. (1959)

⁶⁰ Cuando son óptimos evitan insatisfacción; cuando son precarios producen y el logro de sus objetivos individuales satisfacción.

⁶¹ Cuando son óptimas elevan la satisfacción; cuando son precarios provocan pérdida de satisfacción

⁶² Vroom, V. H. "Stochastic Model of Managerial Careers". Administrative Science Quarterly. 13 (1): 26-46

- La capacidad del individuo de inferir en productividad. Ej.: un empleado que cree que su trabajo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado.

En resumen:

La motivación por la producción depende de:

- Los objetivos individuales generando expectativas
- La relación percibida entre productividad y objetivos personales, Esperando recompensadas
- La capacidad de influir en el aumento de la productividad de la organización. Relación ente expectativas y recompensas.

5.3.1.5 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE E. LAWLER⁶³.

Edward Lawler aportó evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación.

Lawler concluyó que:

- Las personas desean ganar dinero, porque lo consideran un medio eficaz para la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, de seguridad y de autorrealización.
- Las personas consideran que su buen desempeño es necesario para obtener más dinero.

Si las personas creen que existe relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador.

EJERCICIO.

1. De acuerdo con la información sobre la empresa XX. Que se ha venido trabajando, indague cuáles podrán ser los factores motivacionales más importantes que así se destacan.

Las conclusiones deben ser socializadas en la sesión de clase ante la plenaria.

5.3.2 LA COMUNICACIÓN.

Es fundamental que la información que se genere y fluye al interior de la organización, igualmente que la información que se recibe desde el entorno (información de retorno), se sistematice y envíe a todos los comprometidos a través de los canales apropiados y de mayor avance tecnológico.

La distorsión de la información puede crear, en a la organización desbalances ente su misión y objetivos y la actividad realizada, además puede generar un clima organizacional viciado e incontrolable.

⁶³ Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc



Fuente: Adaptada de "Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C",

5.3.2.1 Definición.

La comunicación puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas; valiéndose para tal propósito de acciones, símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos.

"La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra"

La comunicación incluye los siguientes elementos:

- Emisor o fuente: persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- Trasmisor o codificador: Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, quien codifica el mensaje emitido hacia el canal.
- Canal: sistema de conducción del mensaje.
- Receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destinatario, decodifica el mensaje.
- Destino: persona, cosa o proceso hacia quien se envía el mensaje.

5.3.2.2 Barreras en el proceso de comunicación.

Puede ser técnicas, semántica o de tipo humano sin restar importancia a las barreras técnicas, se hace énfasis en:

- **BARRERAS SEMÁNTICAS.**
 - Interpretación de la palabra.
 - Decodificación de gestos
 - Traslaciones del lenguaje
 - Significado de signos y símbolos
 - Sentido de los recursos.
- **BARRERAS HUMANAS.**
 - Variaciones en la percepción.
 - Diferencias de sensibilidad
 - Variables de la personalidad
 - Discrepancias de competencias
 - Límite sensorial.

El análisis de las barreras señaladas puede llevar a una conclusión “las personas por su naturaleza, humana pueden distorsionar la información”, se deduce entonces que en la organización se debe disminuir al máximo la probabilidad de distorsión de la información, principalmente a través del mensaje escrito y oportuno.

5.3.2.3 Tipos de comunicación.

El flujo de información se vale de la vía jerárquica, los conductos regulares y la estructura organizacional; como tal. Se puede clasificar en varios tipos:

- Vertical descendente, fluye de acuerdo a niveles de autoridad y responsabilidad, desde la jefatura a los niveles de subordinación.
- Vertical ascendente: fluye de los niveles más bajos hacia los más altos.
- Lateral: fluye en los niveles paralelos.

Es importante recalcar que para el directivo organizacional, canalizar aquella información de corredor u oficina_ informa- porque ella al encerrar parte de la cultura organizacional, incide fuertemente en el proceso administrativo.

EJERCICIO:

La siguiente lectura le permitirá entender la importancia de la comunicación, así como los canales que se utilizan para ella.

Haga una reflexión sobre y su contenido. Saque una conclusión

PORQUE NO BASTAN LAS COMUNICACIONES VERTICALES⁶⁴

EL TENIENTE LE DIJO AL SARGENTO: Por orden del capitán, la tropa asistirá mañana al campo de maniobras en uniforme de campaña. A fin de presenciar el eclipse de sol, que, según los periodistas, tendrá lugar a las once en punto. Más tarde, y en el propio campo, un especialista en astronomía explicará a los soldados las causas del raro fenómeno, pero se llueve, las explicaciones tendrán lugar en el comedor del cuartel.

EL SARGENTO A LOS CABOS: Por orden del capitán, mañana habrá un eclipse de sol en el campo de maniobras. Seguidamente empezará a llover, por lo que la tropa pasará al comedor del cuartel, en donde un astrónomo en uniforme de campaña les dirá a los soldados lo que los periódicos dicen acerca del fenómeno.

EL CABO A LOS SOLDADOS: Mañana a las once, el capitán eclipsará el sol con unos periódicos en el campo de maniobras, más tarde especialistas harán llover en el comedor, pero para que el raro fenómeno se produzca, la tropa deberá llevar uniforme de campaña.

LOS SOLDADOS ENTRE LAS FILAS: Mañana a las once el sol eclipsará al capitán, quien por la tarde volverá a aparecer en el comedor del cuartel en uniforme de campaña. Los astrónomos tratarán de explicar el raro fenómeno, pero si no lo entienden, irá a ver un especialista. Los soldados llevarán periódicos para taparse por si acaso llueve.

Después de realizar la lectura exprese e identifique:

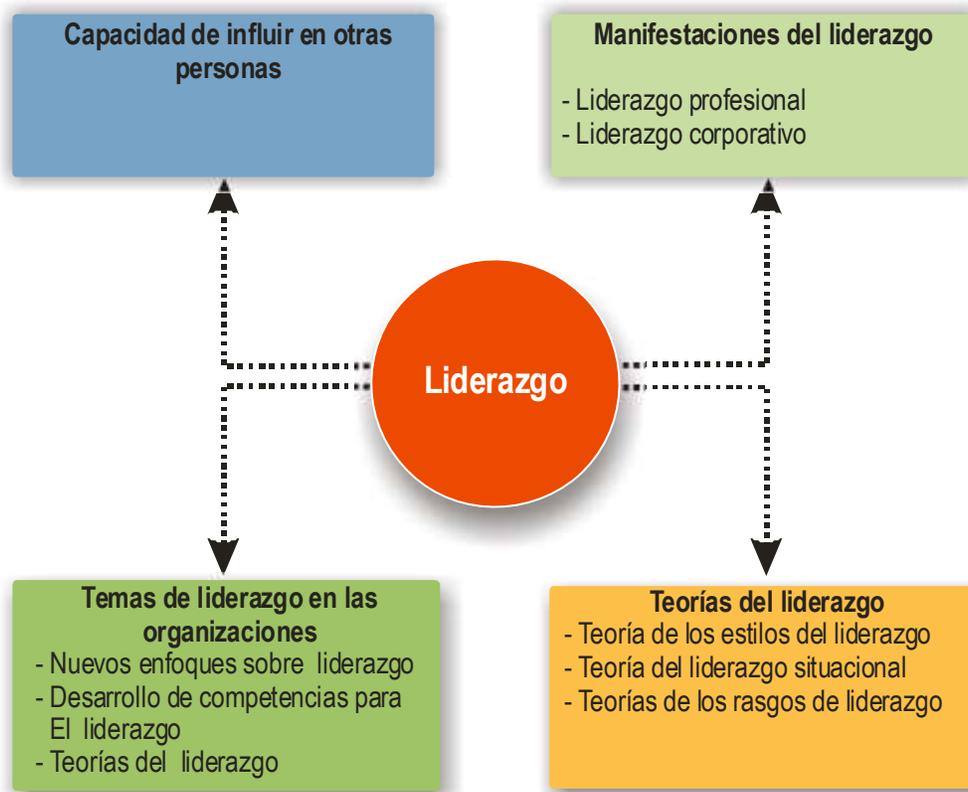
- ¿Qué elementos se distorsionaron?
- ¿Qué elementos nuevos se incluyeron en la distorsión?
- ¿Cómo se evitaría la distorsión?
- ¿Cómo incide el nivel académico del emisor y del receptor en la información transmitida?

5.3.3 EL LIDERAZGO.

La dirección organizacional, implica el compromiso la entrega y personalidad de quien dirige, este rol de responsabilidad contempla medios y necesidades para armonizar las tareas del proceso administrativo, con los recursos y personas con las que tiene. Por consiguiente, sería inoperante el plan estratégico, la estructura organizacional, los medios de control, si no se ejerce un liderazgo organizacional por parte de estos directivos, orientado a la estimulación y motivación de las personas y al conocimiento de la empresa hacia su entorno.

Esto se ve reflejado en el siguiente cuadro:

⁶⁴ Valencia P.E (Mimeografía) Universidad Nacional de Colombia.



Fuente: Adaptada de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”,

Como tal, el directivo de la empresa debe ser un “líder” de gestión que garantice:

- ✓ El cumplimiento de la misión.
- ✓ La armonía organizacional.
- ✓ La calidad de los procesos.
- ✓ El reconocimiento social de la Organización.
- ✓ La productividad y la rentabilidad de la empresa
- ✓ La permanencia de la empresa en el mercado
- ✓ La sana competencia.
- ✓ La satisfacción del cliente.
- ✓ La integración de las tareas, recursos y personas.
- ✓ Inteligencia en la toma de decisiones.

EJERCICIO.

De las siguientes frases, sobre características del líder, escoja cinco (5) que considere más relevantes.

- UN LIDER ES ALGUIEN QUE.
 - Toma decisiones rápidas.
 - Se anticipa a los problemas.
 - Sabe lo que quiere.
 - Es brillante
 - Es creativo
 - Es justo
 - Es un idealista
 - Es auto motivado
 - Es un buen organizador
 - Es orientado hacia los objetivos
 - Muestra agradecimientos
 - Es sociable
 - Es firme
 - Es modesto
 - Está dispuesto a correr riesgos
 - Evita los corrillos
 - Tiene buen criterio
 - Se preocupa por su gente
 - Tiene metas personales elevadas
 - Es un vendedor
 - Está orientado hacia el trabajo
 - Solicita ideas a otros
 - Posee dominio de sí mismo
 - Sabe escuchar
 - Es animoso
 - Es considerado con los demás
 - Permite que otros aporten soluciones
 - Tienen seguridad de sí mismo
 - Delega funciones
 - Sabe manejar el conflicto.

Compare las respuestas con el referente teórico que a continuación se presenta, especialmente con la teoría sobre liderazgo que plantea Blake y Mouton y el liderazgo del Hersey y Blancherd.

Confronte sus respuestas con los compañeros de grupo y saque conclusiones.

5.3.3.2 LE LIDERAZGO Y LA GERENCIA

La importancia del comportamiento gerencial se justifica por la relación de interdependencia entre JEFES y SUBORDINADOS y la heterogeneidad de situaciones que se presentan entre estos, de igual manera, la elección actitudinal del primero para hacerle frente a esas situaciones, escogiendo la mejor alternativa de acción que según su criterio lo conduce al logro de los objetivos.

Un rasgo característico del líder empresarial es el manejo del cambio; concentra su atención en una visión (futuro posible), estimulando la creatividad y la innovación de las personas para alcanzar las metas. Este tipo de líder compromete a la acción creando expectativas alcanzables, propicia la reflexión independiente y canaliza las ideas.

Las investigaciones realizadas alrededor de la materia dieron origen a varias teorías, de la cuales se hará referencia a las más mencionadas en el ámbito organizacional.

1. TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DEL PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD⁶⁵

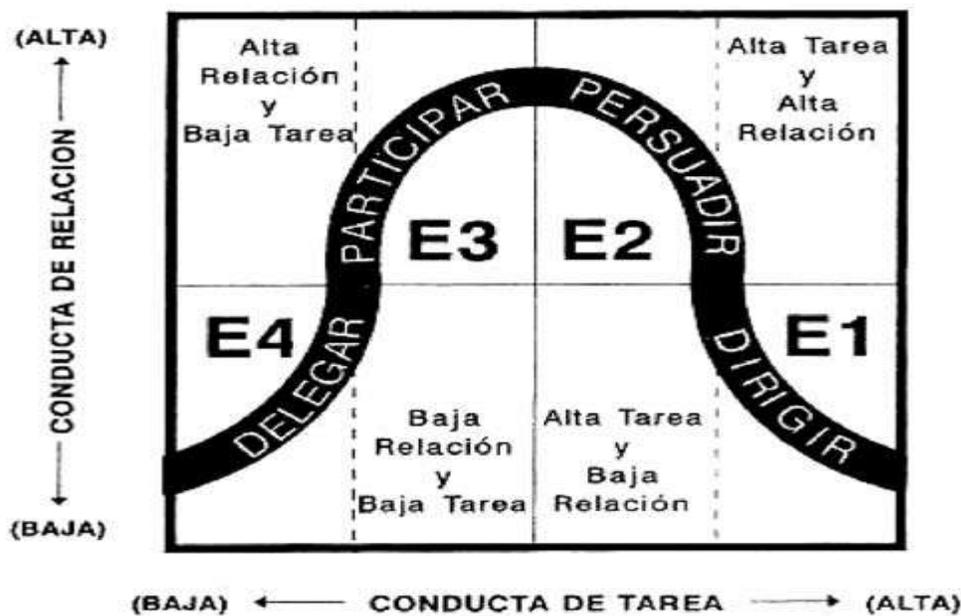
Aporta una nueva dimensión en el análisis de los líderes empresariales; evidencia que no hay un estilo de dirección que sirva a todos los propósitos, y que los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las demandas de cada situación.

Esta teoría se basa en la cantidad de dirección (comportamiento orientado a la tarea) y la cantidad de soporte socio- emocional (comportamiento orientado a las relaciones) que un líder debe proveer, dada la situación y el nivel de madurez de su seguidora o su grupo.

⁶⁵ Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Resumen en español alojado en http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf, consultado el 23 de junio de 2017. Para ampliar información consultar: Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969b). The life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23 (5), 26-34. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969c). Letters to the editor: A response to Reddin. Training and Development Journal, November, 56-57. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972a). The management of change. Part 1-change and the use of power. Training and Development Journal, 26 (1), 6-10. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972b). The management of change. Part 2-change through behavior modification. Training and Development Journal, 26 (2), 20-24. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972c). The management of change. Part 3-planning and implementing change. Training and Development Journal, 26 (3), 28- 33. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? Training and Development Journal, 28 (2), 22-37; Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). Management of Organizational Behavior. (3rd edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982a). Management of organizational behavior. Utilizing human resources. (4th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982b). Leadership style: attitudes and behavior. Training and Development Journal, 36 (2), 50-52. Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. Training and Development Journal, 50 (1), 42-47. Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional (7ª Edición). México: Prentice Hall. Hersey, P., Blanchard, K.H. & Natemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. Group and Organization Studies, 4 (4), 418- 428

Se define la madurez de los seguidores o grupo, como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables, la capacidad de asumir responsabilidades y educación, así como la experiencia de un individuo o del grupo.

De acuerdo con la teoría situacional la dirección asume el liderazgo, en la medida en que se incrementa la madurez de los colaboradores para una tarea específica, el líder deberá disminuir su comportamiento orientado a la tarea e incrementar su comportamiento de relación. Esta teoría enfatiza en la efectividad de un estilo de liderazgo de acuerdo con la madurez relevante y con respecto a la tarea por parte del colaborador. Este ciclo se ilustra como una curva en forma de campana superpuesta a cuatro cuadrantes del liderazgo. (Ver cuadro)



ALTA	MODERADA		BAJA
M4	M3	M2	M1
PUEDA QUIERE	PUEDA NO QUIERE O INSEGURO	NO PUEDE QUIERE	NO PUEDE NO QUIERE O INSEGURO

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

Fuente: Teoría del liderazgo situacional Hersey, P. & Blanchard, K.H

De acuerdo con lo anterior, se pueden analizar los cuatro cuadrantes de la siguiente manera:

- **Comportamiento de alta tarea y baja relación (E1)**

Se denomina ORDENAR, ya que se caracteriza por comunicaciones de una vía en donde el líder define el papel de sus colaboradores y les dice u ordena el qué, en cómo, el cuándo y el dónde con respecto a la tarea. Este estilo de dirección se conoce como **autocrático**.

- **Comportamiento de alta tarea y alta relación (E2)**

Se denomina VENDER, toda vez que con este estilo se dan indicaciones sobre la tarea y, además mediante comunicación de doble vía y soporte socioemocional, se logra que los colaboradores comprendan la decisión. Este tipo de estilo se conoce como **democrático**.

- **Comportamiento de alta relación y baja tarea (E3)**

Se denomina PARTICIPAR, ya que con este estilo los colaboradores participan en la decisión mediante una comunicación de doble vía y un comportamiento asequible al líder, puesto que los seguidores poseen la capacidad y conocimiento para realizar la tarea.

- **Comportamiento de baja relación baja tarea (E4)**

Se conoce con el nombre de DELEGAR ya que el estilo involucra el permitir que los seguidores “hagan las cosas a su manera” El líder delega su autoridad teniendo en cuenta que los seguidores presentan un alto nivel de madurez, poseen la capacidad y están dispuestos y pueden aceptar la responsabilidad de la dirección de su propio comportamiento.

2. TEORÍA DE LA REJILLA ADMINISTRATIVA DE R. BLAKE Y J MOUTON⁶⁶

El Grid para la máxima eficiencia en la supervisión.

Este sistema de conceptualización del comportamiento gerencia es, sin lugar a dudas, uno de los más conocidos y explorados comercialmente a través de libros y seminarios a nivel mundial. También se le denomina GRID GERENCIAL o CUADRO ADMINSITRATIVO.

En él se presentan variedades de estilos de liderazgo, basados en el conocimiento de que en toda organización interactúan los siguientes factores: Objetivos, Personas y Jerarquía.

El Grid administrativo se representa mediante un sistema de coordenadas con valores uno (1) mínimo y nueve (9) máximo e indica las preocupaciones del líder.

- Por la producción en el eje horizontal
- Por las personas en el eje vertical.

⁶⁶ Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.; Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

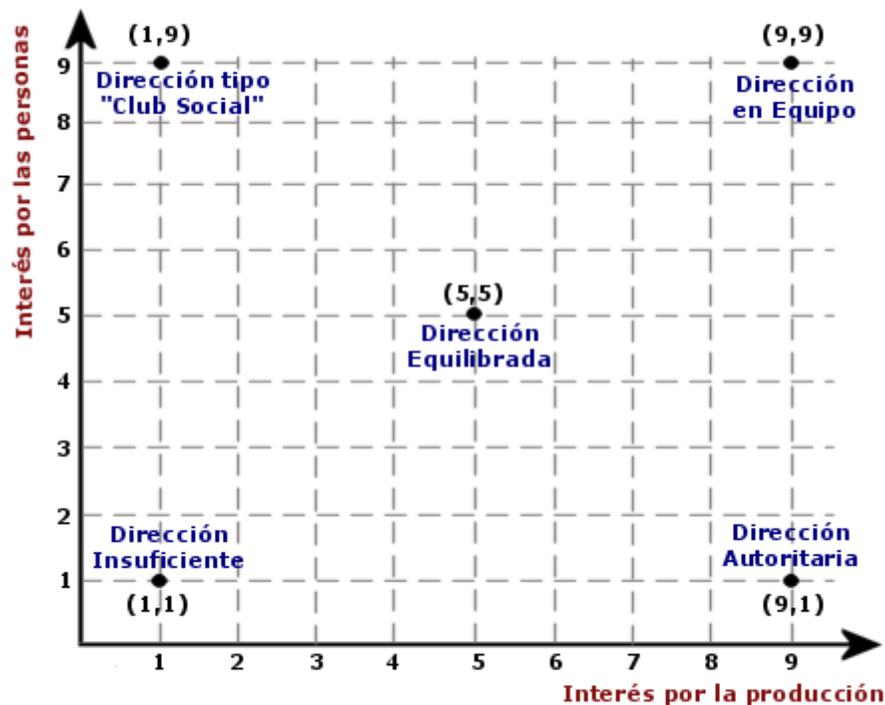
En cuanto a la Producción o tarea, abarca más que la simple preocupación por la cantidad de los productos; incluye por ejemplo la actividad creativa, el afán investigativo, le establecimiento de nuevos procedimientos y procesos, cargas de trabajo, eficiencia en la medida del trabajo, fijación de estándares, por mencionar algunas. En lo concerniente a la preocupación por el personal o relación, no se limita al grado de satisfacción del compromiso personal en la realización de las tareas, sino también en la responsabilidad basada más bien en la confianza que en la imposición, la propia estimación por parte del personal, el sentimiento de seguridad en el empleo y las relaciones entre compañeros de trabajo.

El cuadro administrativo ofrece la posibilidad de presentar ochenta y una (81) combinaciones ente las tendencias a relación y a producción. El esquema presentado por los autores propone cinco estilos puros y representativos.

GRID GERENCIAL⁶⁷

O

Teoría de la Malla Gerencial



Fuente: Schein y Bennis.

Gráfico: www.tiemposmodernos.eu

⁶⁷ Blake, R.; Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co

INTERPRETACIÓN.

- ESTILO 1.1

Preocupación mínima por la producción y las personas; incompatibilidad entre los objetivos de la empresa y los de los individuos.

Al administrador poco o nada le importan las cosas, no asume responsabilidades, sigue estrictamente las normas y políticas de la empresa para evitarse problemas, para no decidir, ni para comprometerse. Conoce solo sus objetivos personales e ignora los de la organización. En caso de errores o faltas culpa a sus subordinados y trata de ignorar los conflictos por comodidad.

- ESTILO 9.1

En este estilo se parte de la base de que existe una colisión inevitable entre los objetivos de la producción de la organización y las necesidades de los empleados; bajo este esquema, el gerente se siente responsable de planear, dirigir y controlar actividades de sus subordinados, en el grado que se requiera para que se alcancen los objetivos de producción de la organización. El jefe planea y el subordinado ejecuta.

- ESTILO 1.9

Este estilo de orientación supone que el interés por la producción está en contra de las necesidades de la gente. Un ejecutivo con estilo considera que antes que nada es necesario mirar las necesidades de los integrantes de la organización, aun sacrificando la producción.

- ESTILO 5.5

Existe en este estilo una preocupación moderada para la gente, acompañada de una moderada preocupación por la producción, pero también se asume una situación de conflicto entre los dos propósitos; la forma de darle solución es a través de la búsqueda de transacción y equilibrio.

- ESTILO 9.9

A diferencia de otros estilos gerenciales, se parte de la base que no existe necesariamente conflicto entre las metas de producción de la organización y las necesidades de las personas que hacen parte de ella. Bajo este enfoque se logra una integración efectiva de las personas con la producción, lo cual es posible involucrándolos en la determinación de los objetivos organizacionales. Este estilo toma una connotación netamente participativa.

3. EL MODELO TRIDIMENCIONAL DE W.J REDDIN⁶⁸

– **Eficiencia Gerencial:** Se refiere a la manera como el gerente armoniza el uso de los recursos de la organización para garantizar su éxito.

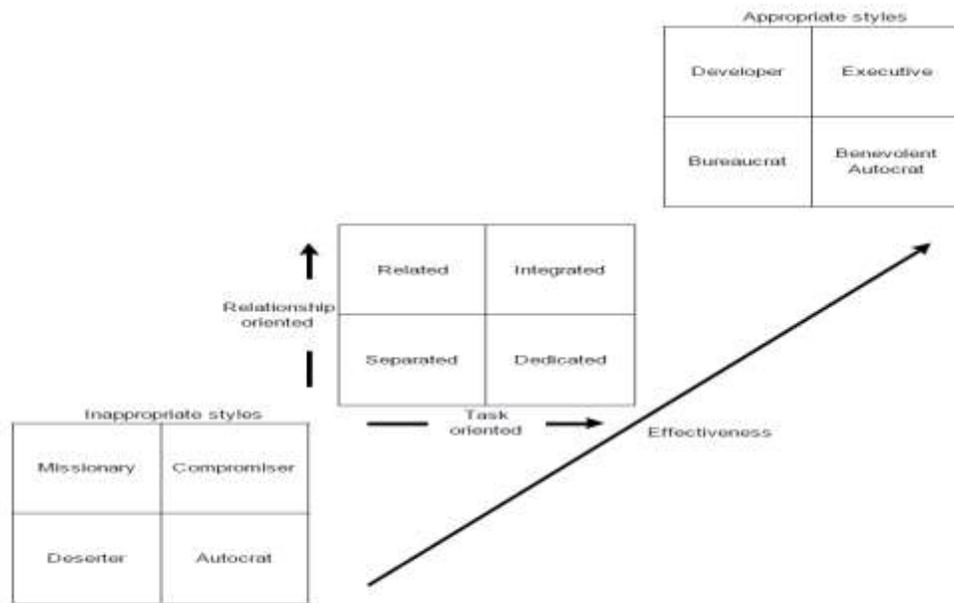
- **Efectividad Gerencial:** Se define como el grado en que un gerente logra los propósitos objeto de su posición. Esto quiere decir, que sus acciones están enfocadas a la consecución de los resultados que se esperan de una persona en su situación organizacional. Las personas operan con efectividad gerencial presentan los siguientes atributos en su personalidad:

- Confianza en sí mismo
- Acepta el cambio
- Es visionario
- Alta motivación al logro
- Comprometido con su trabajo.

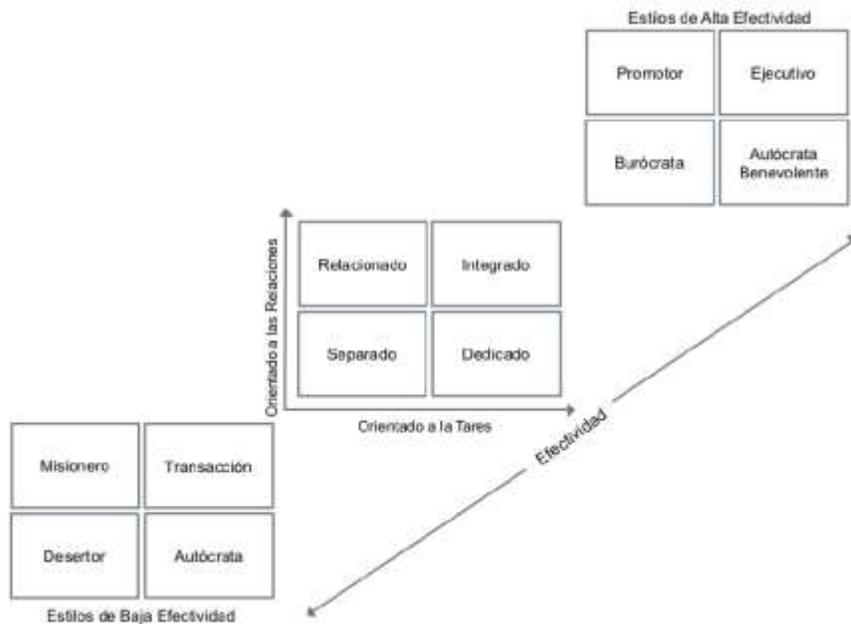
El modelo 3 D de la efectividad gerencial resulta en principio similar a los modelos de Paul Hersey y Ken Blanchard, como el Grid, Administrativo. Pero Reddin añade una tercera dimensión de profundidad en la que se mide lo apropiado del uso de los estilos a la que llama precisamente DIMENSIONES DE LA EFECTIVIDAD; lo que quiere decir que un estilo básico, sea cual fuere, será apropiado o no en relación con las circunstancias en que sea adoptado.

El Modelo 3D, en el eje vertical, mide la inclinación del dirigente hacia la relación, en el eje horizontal la orientación hacia la producción. Al igual que los modelos anteriores, las dos variables son independientes. Afirma que todos los estilos básicos son correctos cuando se aplican bajo circunstancias que así lo ameritan, en cuyo caso la situación será localizada en la figura en el cuadro señalado como situaciones apropiadas. No obstante, si esos mismos estilos, una a la vez, son utilizados en circunstancias que no lo ameritan, los estilos serán incorrectos y se identifican en la figura bajo la denominación de situaciones inapropiadas (ver cuadro)

⁶⁸ Reddin, W. J. (1983). *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation* (Doctoral). New Brunswick Business School, E.U.A.; Reddin, W. J. (1989). *The Output Oriented Manager* (1st ed., Vol. 1). London: Gower.; Reddin, W. J. (1990). *The Output Oriented Organization* (1st ed., Vol. 1). Gower.



Fuente: Reddin, W. J, *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation*



Fuente Cruz M.L Alejandro Serral, A. *Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin*⁶⁹.

⁶⁹ Cruz M.L Alejandro Serral, A (2015) *Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin*; Rev. ACTA DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA, 2015, 5 (3), 2211 – 2223.

Los estilos gerenciales de Reddin son básicos, pero según como sea utilizados, la percepción que tiene de ellos será distinta: Así, si un dirigente adopta el estilo relacionado (orientado a las relaciones) en el momento correcto, los subordinados lo percibirán como un promotor. Si el mismo estilo es adoptado en una situación no adecuada, se le percibirá como un misionero. El estilo es el mismo, la situación es la que lo hace distinto.

Percepción de la situación: Si todos los estilos pueden ser apropiados (recuerde que es un enfoque situacional) variando en función de la situación concreta de que se trate. ¿Cómo puede modificarse? ¿Qué puede hacer un dirigente para mejorar la receptividad de su situación?

Reddin: Sostiene que “(...) la perceptibilidad de situación es susceptible de mejorarse, a través de tres medios: la experiencia, el entrenamiento y el autoconocimiento”⁷⁰

Cuando el dirigente es capaz de adaptarse a la situación, se dice que tiene flexibilidad de estilo. Es decir, que tiene la capacidad de modificar su comportamiento en forma acorde con las circunstancias, a fin de lograr siempre actuar con efectividad gerencial. Si el dirigente, en lugar de adaptarse, decide modificar la situación a fin de que los estilos que maneja sean adaptables a la misma, se dice que tiene **DESTREZA DE GESTIÓN SITUACIONAL**, que no es más que la habilidad de modificar las demandas de los elementos de situación de modo que aumente la efectividad gerencial.

EJERCICIO.

- a. Realice la lectura “La delegación de funciones no es tan difícil”; e identifique los planteamientos centrales “tesis# y confróntelas con las teorías estudiadas sobre Liderazgo. Sus conclusiones se analizarán con los compañeros de su grupo y sacarán unas por consenso, las cuales serán socializadas en la plenaria. (sesión de clase).

LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES NO ES TAN FÁCIL⁷¹

“Durante un fin de semana un grupo de gerentes de nivel bajo y medio asistían a un taller sobre delegación de funciones. Venían de diversos campos de acción: Industria pesada, servicios públicos, electrónica, seguros, gobierno y manufactura. En una sesión de calentamiento, se les pidió que describieran lo que según su experiencia significaba para ellos la delegación de funciones. A continuación, se encuentran algunas respuestas.

- “A mí me toca hacer todos hacer todos los trabajos sucios es que a mi jefe no le gusta hacer”. “cuando se me asignó un trabajo realmente interesante, mi jefe andaba detrás de mí diciéndome cómo hacerlo. Realmente no tuve oportunidades de aportar nada en él”.
- “Yo no sé, la jefa se guarda todo para ella. Ni siquiera sé lo que hace la mayor parte del tiempo”.

El mayor problema que esta gente tenía era su jefe. La parte triste es que la sobre carga de trabajo y la baja de moral se propagan por toda la empresa, como una avalancha que aplasta a los hombres

⁷⁰ Op.cit. Reddin, W. J(1986)

⁷¹ Tomado de: Nicholson T. (1994) Cómo mejorar su Equipo de trabajo Ed. Norma.

que se encuentran abajo. En cada nivel, la gente no tiene otra cosa que hacer sino sobre vivir con su resentimiento.

La delegación apropiada de funciones es el fundamento de una administración efectiva. Existen buenas razones para que esto sea así.

PARA DIRIGIR BIEN

La delegación de funciones no es una opción adicional, es la única forma de dirigir una empresa efectivamente. Pero hay maneras de hacerlo sin dejar de obtener otros logros.

La delegación de una tarea o función no lo libera de su responsabilidad en cuanto al resultado alcanzado. No se trata de que usted se deshaga de su responsabilidad, sino de que comparta el poder para que la persona en quien está delegando pueda trabajar en forma efectiva, usted delega, y, si desea que todo se mantenga en orden, debe hacer uso de su buen juicio para saber lo que cada persona pueda lograr y qué entrenamiento, preparación y supervisión son apropiados en cada caso.

Defina la tarea que está delegando, el poder que pueda asumir al llevarla a cabo, los estándares que usted espera, los resultados requeridos, y cuándo y cómo quiere que las personas se comuniquen con usted durante el desempeño y cumplimiento de la tarea encomendada.

Dígale qué resultados espera alcanzar, por qué, para cuándo y en dónde, pero dejen que trabajen solos y resuelvan cómo hacerlo, es posible que tengan mejores ideas que usted.

Asigne una tarea completa en la cual sus subordinados puedan tener la sensación de haber logrado algo, en lugar de hacer de ellos simples “ornamento” de menor importancia en una labor interesante.

Cuando usted se ausente del puesto, dele a su sustituto tanta libertad de acción como le sea posible y permita que ocupe su oficina. Los símbolos de autoridad aumentan su confianza en sí mismo y lo ayudarán a actuar mejor con los demás.

Cuando delega responsabilidad en esta forma, es esencial no solamente que defina el grado de responsabilidad delegada, sino también informe de ello a las personas interesadas, Si está responsabilizando a Juan del proyecto de alquiler de autos, envíe un memorando a todas aquellas personas que deben estar enteradas. Si alguien lo llama con relación al proyecto del autor, transfiera la llamada a Juan, no lo desautorice al interferir usted en el lavajo ¡aun cuando quien llama sea amigo suyo!

NO TIENE QUE SER IGUAL.

Es importante especificar los estándares de una tarea delegada, pero esto no significa que tiene que realizarse exactamente como lo haría usted. Si se delega la correspondencia o elaboración de informes, es muy desmoralizador ver que todo he escrito de nuevo únicamente por que no se han empleado las frases favoritas del jefe. Qué los objetivos se logren a tiempo es lo que importa. Si no

es así, entonces usted escogió la tarea errada para la persona equivocada. O es necesario impartir mayor entrenamiento y preparación.

Si ocurre lo primero, entonces revalúe sus conocimientos sobre la tarea y sobre la persona, y obtenga resultados la próxima vez, si por el contrario lo que falta es lo segundo, debe entrenar mejor a la persona, pero recuerde que la delegación de funciones incluye el derecho a equivocarse en la decisión tomada y aprender de la experiencia. Sopesar los riesgos es una responsabilidad antes de decidir la delegación.

NO RESPIRAR ENCIMA.

Aumentar el nivel de supervisión no es una buena solución. Usted debe delegar una tarea que la persona pueda ejecutar después de recibir las instrucciones adecuadas, pero con un mínimo de supervisión. Lo anterior no significa que no haya necesidad de controlar la situación. No puede darle el trabajo a alguien y luego olvidarse de él, pero tampoco ha de emplear su tiempo respirando encima del cuello del delegado, pues a esa persona tampoco le gustará que lo haga. Eso no es delegar funciones.

La gente también necesita contar con los recursos adecuados para llevar a cabo su labor, esto incluye una cantidad realista de tiempo tomando en cuenta su carga total de trabajo. Si dejó algún asunto pendiente en su escritorio hasta que se venció la fecha en que debía resolverse, solucione usted mismo el problema.

No delegue un trabajo porque le parece tedioso o desagradable. Evacúe constantemente todos los días si es absolutamente necesario que usted haga esa tarea, si no lo es, decida a quien puede delegarse y plantee desde el principio en qué forma esto afectará el crecimiento de esta persona. Delegue tareas que usted disfruta, su entusiasmo será contagioso”.

b. Continúe con el “taller integral de aplicación” del capítulo siete; Utilizando la información sobre la etapa de “dirección” en el proceso administrativo.

CAPÍTULO SEIS

EL CONTROL

OBJETIVOS.

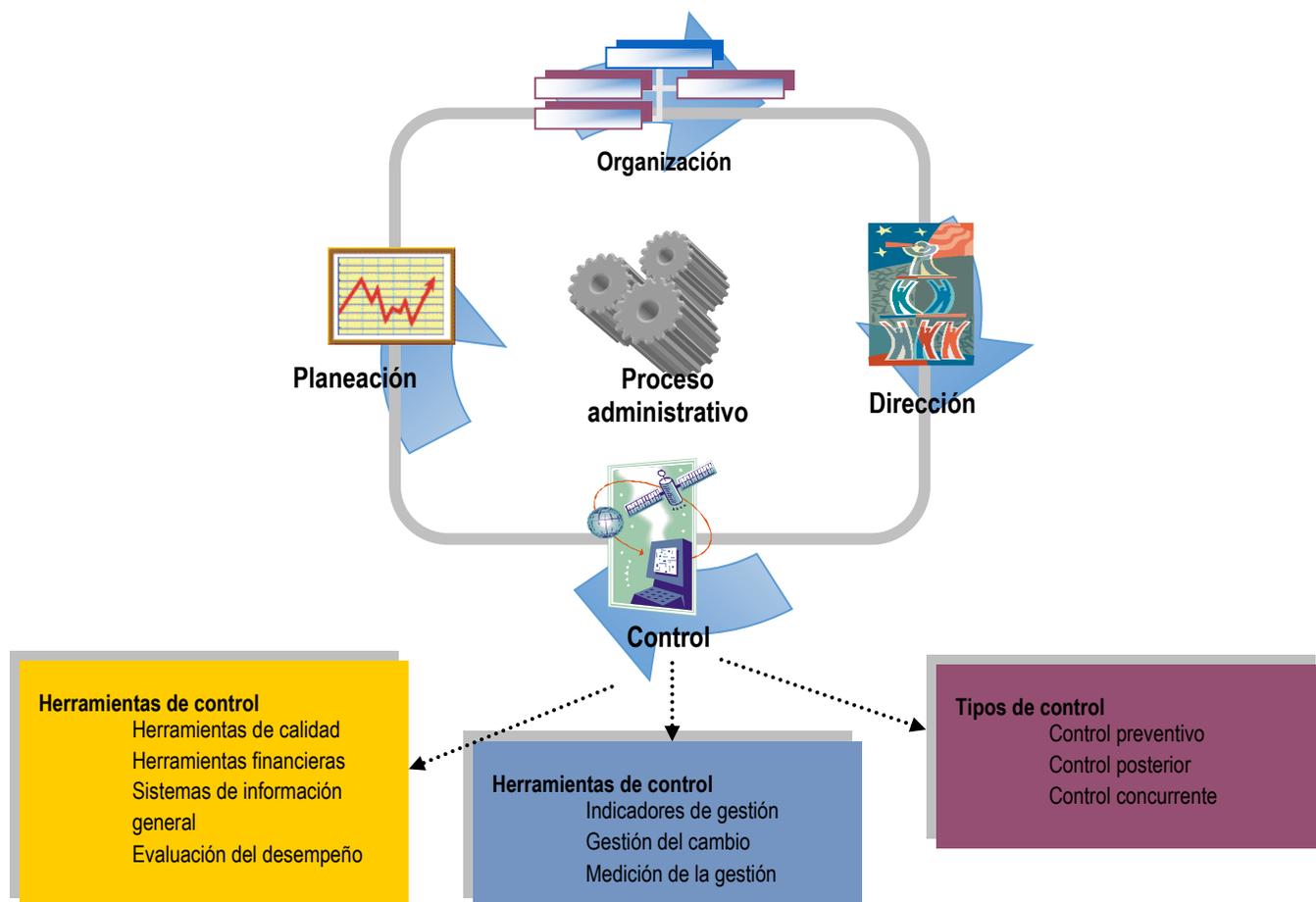
1. Destacar y analizar la importancia del control organizacional.
2. El control como proceso.
3. Reflexionar sobre los principios del control.
4. Describir algunas técnicas de control.

EJERCICIOS DE INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

- ¿Qué es evaluar?
- ¿Qué es controlar?
- Al terminar una acción, Usted evalúa la forma como lo hizo o los resultados obtenidos ¿por qué?
- ¿Qué acciones realizaría si tuviera que controlar una empresa dedicada a la venta de computadores?
- ¿Los resultados de una evaluación para qué servirán?
- Para controlar una organización se requieren normas, definición de funciones, objetivos claros ¿por qué?
- ¿Qué opina Usted de la expresión: “déjelo que actúe de acuerdo con su responsabilidad”?

6.1 GENERALIDADES

Proceso mediante el cual se garantiza que los propósitos y políticas de una empresa se cumplan y que los recursos disponibles para ello estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia.



Fuente Adaptada de “Introducción a la administración de las organizaciones, Bernal C”,

En este sentido, se consideran mecanismos de con: La documentación, el registro de las operaciones, las autorizaciones, la asignación de funciones, los métodos de supervisión y verificación. Estos mecanismos se concretan en la empresa a través de los siguientes elementos:

Diagnósticos

- Externos e internos, programación, organigrama, manuales de procedimientos, normas, reglamento interno, sistemas de coordinación, supervisión, seguridad física, correspondencia interna y externa, sistema de archivo, documentos proforma.
- El proceso administrativo como una acción integral, además de las acciones de planificación, estructuración organizacional, liderazgo, motivación y eficientes canales de comunicación, incluye actividades de control, seguimiento y evaluación de la gestión empresarial.

Son variadas y frecuentes las propuestas sobre control empresarial que han recorrido el proceso administrativo.

Veamos:

- F. Taylor, en su propuesta administrativa sobre “Gerencia Científica” plantea situaciones administrativas como:
 - ❖ “La causa fundamental del desperdicio del esfuerzo humano fue la Gerencia no Científica. Pensaba que los gerentes se concentraban demasiado en el resultado del trabajo (producto final) más no en los procesos”. Como se infiere, Taylor critica el control empresarial, orientando solo a la clasificación del producto final.
- H. Fayol, en su “Doctrina Administrativa” y desde su visión formal y normativa de la empresa, propone una etapa de coordinación y control organizacional, dirigida a “vigilar, evaluar y corregir el trabajo de los subordinados”.
Igualmente, en sus principios sobre la administración habla de disciplina, unidades de mando, línea de autoridad y unidades de dirección, haciendo énfasis en la supervisión.
- Cuando Max Weber, en su modelo administrativo “Burocrático”, habla del poder legal que sustenta su propuesta de “Racionalismo Burocrático”, deja de entrever formas de control a través de normas, reglamentos, manual de funciones y regímenes disciplinarios.
- El enfoque organizacional sistemático, al considerar la empresa como un sistema abierto propone una relación armoniosa y oportuna entre ésta y su entorno y da cabida a la llamada “Retroalimentación o información de retorno”, como una actividad de control del proceso administrativo, ya que el flujo de información bidireccional, empresa-entorno, implica mejoramiento y desarrollo.
- D. McGregor, en sus estudios sobre psicología industrial, hace suposiciones sobre la administración y la actividad del trabajador, consideradas en sus teorías X y Y donde enfatiza (teoría X) la necesidad de “Coaccionar, seducir, obligar y controlar al trabajador; ya que su actitud ante el trabajo es de disgusto y pereza”.
- La teoría Z como compendio de las características administrativas de las organizaciones japonesas incluyen su modelo “Instrumentos de Control” o mecanismos de carácter práctico relacionados con la necesidad de que el trabajador conozca las políticas, objetivos, estrategias y reglas de la organización. Además, incluye los “círculos de control de calidad”, que entre otros propósitos contemplan como objetivos básicos: Reducir los errores, mejorar las comunicaciones, promover la reducción de costos, desarrollar la capacidad para resolver problemas, en síntesis, “un control holístico de la empresa”, es decir, un proceso de evaluación formativa, por procesos o de calidad total.
- L reingeniería de negocios, en su propuesta sobre el “Rediseño total de la empresa”, propone, según sus pioneros Hammer y Champy, un nuevo mundo del trabajo, donde se destacan criterios como:
 - ❖ El papel del trabajador cambia de controlado a facultado.
 - ❖ Los valores cambian de proteccionistas a productores.
 - ❖ Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores.

Estos criterios encierran en general otra visión sobre el control de la gestión empresarial, apoyados en su propuesta sobre “Rediseño” que favorezca una estructura jerárquica plana.

No obstante, la búsqueda creativa sobre nuevas y eficientes formas de control y evaluación organizacional, siempre llevan implícita una idea y un propósito común, que sirvan de herramienta para garantizar la productividad y rentabilidad que a su vez permita a la organización permanecer con solvencia en mercados muy competidos.

6.2 ¿Cuál es el propósito del Control?

- La promoción de la eficiencia y la eficacia en la operación y la administración.

Este propósito se puede conseguir si se logra:

- ✓ La disminución de posibilidades de errores e irregularidades.
- ✓ La obtención de información correcta, segura y oportuna.
- ✓ La verificación del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- ✓ La protección de los bienes de una entidad.

En esencia podría decirse que el control pretende preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo.

Bajo este planteamiento, es de considerar que cualquier tipo de organismo, desde el sistema biológico humano hasta los grandes sistemas sociales, económicos, políticos, etc. Invariablemente debe apoyarse en instrumentos de control que le permitan minimizar los riesgos y cuando estos se presenten poder manejar los efectos adversos que producen.

El riesgo es siempre una parte inherente al desarrollo, por lo que no se pueden orientar todos los recursos para eliminarlo totalmente, esto será tanto como para impedir el desarrollo de cualquier organización e ir en contra de la esencia misma del control; siempre habrá riesgos, lo importante es saber identificarlos y manejarlos.

6.3 TÉCNICAS DE CONTROL

Aunque los principios de control son generales, como sistema particular de una empresa de diseño especial. En esta labor existen ciertas características que se deben tener en cuenta:

- * Los controles deben permitir localizar en forma rápida las desviaciones. Lo ideal es que esto suceda antes de que ocurran las fallas.
- * Los controles deben ser objetivos, de lo contrario, influirán los aspectos subjetivos en los juicios sobre el desempeño; las unidades de medida deben ser verificables.
- * En lo posible el control debe ser previo, es mejor un pronóstico que un dato histórico para efectos de la corrección de la desviación.
- * Los controles deben ser flexibles en forma correspondientes con la planeación.
- * Deberán señalar aquellos puntos considerados como relevantes en la ejecución del plan.

- * Los controles deben ser económicos y comprensibles, hay que analizar la contribución que el sistema puede hacer y que estos sean tan claros que puedan ser interpretados por el personal de línea.

6.4 TÉCNICAS DE CONTROL

Son los métodos y medios que se utilizan para la obtención y el análisis de la información, hecho y circunstancias de una situación y para conocer la existencia o no de controles internos y evaluar su efectividad en cualquier área de reposo.

El conocimiento directo de las técnicas y quien inicie el control, proporciona más seguridad y confiabilidad para el examen de cómo se están realizando las operaciones en realidad, que con la sola verificación de información que normalmente fluyen en la empresa.

6.4.1 TÉCNICAS COMUNMENTE UTILIZADAS

- Observación
- Inspección
- Revisión analítica
- Examen de exactitud
- Comprobación
- Conciliación

En el examen de cualquier operación, actividad, rubro, transacción, proceso o área quien ejerza el control, podrá aplicar estas técnicas en forma individual o combinada según su criterio, de tal manera que le permita tener la suficiente certeza para que sus opiniones y conclusiones sean objetivas.

La utilización de técnicas de control, más que la aplicación de un procedimiento rígido, requieren tener un conocimiento general del área objeto de control, un concepto claro de las diferentes técnicas y un sano criterio para utilizar las más adecuadas según las circunstancias, la profundidad y el tiempo disponible para su aplicación.

Las técnicas de por si no garantizan la efectividad del control; es más importante la actitud positiva hacia el ejercicio de control como una función directiva, que permita el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de la empresa.

La aplicación de las técnicas se efectúa a través de acciones de verificación en forma ocular, verbal, escrita, documental y examen físico, según las necesidades y a criterio del responsable.

6.4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE CONTROL

- ✓ Observación
Consiste en apreciar, mediante el uso de los sentidos, los hechos y circunstancias relacionados con el desarrollo de los procesos, o con la ejecución de una o varias operaciones.

Objetivo: Obtener información directa sobre los hechos y circunstancias de un proceso en un momento determinado, y poder fundamentar mejor las opciones y conclusiones que de ella se deriven.

Pasos para su aplicación:

- Definir que se va a observar.
- Determinar cuándo y en donde se va a efectuar.
- Ir al sitio o lugar de los hechos.
- Anotar los aspectos importantes observados.

✓ INSPECCIÓN

Consiste en constatar técnicamente en un objeto, lugar o situación, sus características, componentes, medidas, accesorios, seguridades, valores, cantidades, atributos técnicos y estado en que se encuentra.

Objetivo: Asegurar que los atributos correspondan a los establecidos o, en caso contrario, identificar las diferencias especificadas o precisar nuevas condiciones.

Su aplicación requiere:

- Precisar que se va a inspeccionar.
- Definir para que se hace la inspección.
- Asignar la persona indicada para efectuarla.
- Recolectar la información necesaria que permita su confrontación.
- Efectuar la inspección.
- Registrar e informar los resultados.

✓ REVISIÓN ANÁLITICA

Es el examen crítico de una situación, proceso, resultado, o información, por lo general compleja, con un enfoque analítico; esto es, separando el todo en sus partes o componentes de una manera ordenada, para conocer a fondo su estructura, características y compararlo frente a un criterio o situación deseable para tener elementos de juicio sobre su estado, y si fuere el caso, emitir conceptos; por ejemplo, se puede efectuar análisis de estructura, de costos, jurídico, de comportamiento histórico, de razonabilidad, entre otros.

Objetivo: Conocer las desviaciones positivas y negativas frente a una situación determinada y obtener información confiable sobre los diversos aspectos que la componen, para soportar los juicios o conceptos para las decisiones siguientes.

Su aplicación requiere:

- Fijar en forma clara sus objetivos.
- Recopilar toda la información disponible para el análisis.
- Ordenar información en sus partes componentes.
- Analizar cada parte y hacer el respectivo resumen.
- Integrar los resultados del análisis.

✓ EXAMINAR DE EXACTITUD

Consiste en una verificación minuciosa de cualquier operación, documento o transacción, teniendo en cuenta la numeración secuencial, unidades de medida, cantidades, valores unitarios y totales de control, cálculo matemático, así como el completo y correcto diligenciamiento de las formas que se utilizan para el registro de la información.

Objetivo: Asegurar que lo examinado esté completo, corresponda exactamente a sus características y se encuentre libre de cualquier tipo de error u omisión en la información registrada.

Su aplicación requiere:

- Precisar lo que se va a examinar.
- Determinar el procedimiento a seguir.
- Efectuar las medidas o cálculos por separado.
- Confrontar con totales o datos de control.
- Confrontar contra la información y los documentos soportes.

✓ COMPROBACIÓN

Consiste en examinar los soportes o registros que apoyan o sustentan una transacción u operación, obteniendo evidencias suficientes que certifiquen que se ajustan a los criterios establecidos y probando que los documentos requeridos son válidos, los registros confiables y las autorizaciones auténticas.

Objetivo: Tener certeza de que la transacción u operación no solamente tenga sus documentos soportes, sino que, además, sea cierta y válida y tener las pruebas suficientes que así lo demuestren.

Su aplicación requiere:

- Precisar la situación objeto de la comprobación.
- Recolectar documentos y demás soportes de la operación.
- Determinar, en la operación y en los documentos soportes, las evidencias suficientes que demuestren la veracidad y validez de las mismas.
- Registrar e informar los resultados.

✓ CONCILIACIÓN

Consiste en establecer la correspondencia y confiabilidad entre dos registros independientes pero relacionados entre sí. La técnica de la conciliación tiene su mayor aplicación en el área financiera.

Objetivo: Aclarar las posibles diferencias que se presenten, analizar sus causas y efectuar los ajustes que sean del caso.

Su aplicación requiere:

- Definir la(s) cuenta(s) que va(n) a ser objeto de conciliación.
- Determinar la fecha de corte de la conciliación.
- Obtener la contabilidad el saldo de la(s) cuenta(s) que se va(n) a conciliar.
- Cotejar contra los registros o informes de la dependencia correspondiente.
- Aclarar las diferencias que resulten y cuando sea necesario, recomendar los ajustes del caso.

6.5 PROCESO GENERAL DE CONTROL

El proceso general de control se puede resumir en tres fases:

1. Definir normas y estándares de referencia.
2. Comparación de lo establecido y lo ejecutado.
3. Decidir qué acción debe seguir.

En la cotidianidad realizamos acciones de control; no obstante, no siempre somos conscientes de ello, por cuanto la palabra control no tiene una connotación positiva, y es asociada, de manera inmediata, con desconfianza o irresponsabilidad y no con el mejoramiento continuo en busca de la eliminación de errores.

6.6 CLASIFICACIÓN DE CONTROLES

De acuerdo con quien lo realiza:

- Control externo
- Control interno

De acuerdo con su naturaleza:

- Control de legalidad
- Control de convivencia
- Control de gestión
- Control de resultado

De acuerdo con el momento en que se realiza:

- Control previo
- Control posterior
- Control perceptivo

De acuerdo con su magnitud:

- Control total
- Control selectivo

6.7 TENDENCIAS MODERNAS DE CONTROL

La aplicación de la filosofía de CALIDAD TOTAL lleva consigo la aplicación de AUTOCONTROL, como sistema básico de control.

La concepción moderna es el control permanente, ejercido por cada persona desde el conocimiento de cada proceso, cuyo fin primordial es el mejoramiento continuo.

Las experiencias de algunas empresas indican la tendencia a disminuir el volumen de los agentes controladores y tecnificar el uso de herramientas de control, por parte de cada funcionario. (Ver cuadro).

AREAS/ FACTORES	PRODUCCION	VENTAS	FINANZAS	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
CANTIDAD	Los volúmenes de la producción están de acuerdo a los cálculos preestablecidos.	Las ventas alcanzadas coinciden con las programadas (No. De artículos).	El capital de trabajo suficiente para las actividades normales de la empresa.	El personal suficiente en número para las acciones previstas.
CALIDAD	Se cumplen las normas de control de calidad tanto en la materia prima como en el proceso.	Las ventas se están logrando en cuanto a la clase de artículos y las políticas establecidas.	El capital de la empresa se ha conseguido según las fuentes previstas, crédito institucional, crédito extra bancario.	El personal que tenemos es el mejor para alcanzar nuestra meta.
USO DE TIEMPO	Se cumple la programación para la elaboración y entrega de pedidos.	Los vendedores están cumpliendo con sus cuotas de nuevos clientes.	La financiación debe hacerse a corto plazo o largo plazo.	El personal permanece ocupado durante todo el tiempo.
COSTO	Son satisfactorios los costos de producción.	Los costos de publicación y ventas están de acuerdo con el incremento de las mismas.	Los intereses que pagamos están de acuerdo a las tasas establecidas en el mercado.	Hay demasiado personal administrativo que sube los costos de nuestros productos.

Elaboración propia: Cuadro del control global.

EJERCICIO

1. ¿Cómo relacionará usted a la “Reingeniería de negocios” y la “Teoría Z”?, ¿respecto al control de gestión?
2. Continúe con el “taller integral de aplicación”, del capítulo siete, según información sobre “control”.

CAPÍTULO SIETE

CASO ORGANIZACIONAL

(Taller integral de aplicación).

a. INFORMACIÓN.

La empresa Herramientas metálicas Ltda. Se encuentra ubicada en la periférica de la ciudad, esta empresa lo ha contratado para que oriente a la organización- por esta razón, pone a su disposición la siguiente información, incluida su carta organizacional.

1. La empresa pertenece al sector metalmeccánico
2. Produce repuestos para vehículos, maquinaria agrícola, puertas, ventanas, ornamentación, marcas para ganado, carrocerías, cerca para potreros, adicionalmente presta servicios de fundición.
3. Cuenta con ochenta (80) trabajadores, como personal operativo y con diez (10) como personal administrativo.
4. Las decisiones están centralizadas en la gerencia.
5. El contador sólo realiza funciones operativas (hace los balances). Va a la empresa una vez al mes.
6. No hay equipo de vendedores.
7. No existe un programa de publicidad y mercadeo
8. El subgerente gira cheques
9. Todos realizan las funciones de compra de insumos.
10. No hay reglamentos, ni manuales de funciones, ni de procedimientos
11. El gerente realiza funciones operativas en el taller.
12. La comunicación es verbal en su totalidad.
13. La secretaria no acata órdenes del gerente.
14. La empresa posee clientes que consumen el 80% de su producción (amigos del gerente)
15. No se hace control de calidad de procesos, sino de productos mediante un excesivo trabajo de los supervisores.
16. No puede vender a crédito.
17. Hay poca preocupación por la competencia.
18. El gerente sabe poco sobre las tendencias macro y microeconómicas.
19. Se presenta incumplimiento en la entrega de trabajos.
20. El 60% de su personal se encuentra asegurado.
21. La tecnología utilizada se considera moderna y se encuentra sub- utilizada en un 50%
22. El sistema de contabilidad es manual
23. No se orienta al personal.
24. El 30% del personal operativo lleva 15 años en la empresa.

25. El almacenista también realiza funciones de mensajero de medio tiempo.
26. Se interesa poco por la competencia.

b. **PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS.**

Este ejercicio ha sido diseñado con el fin de que usted aplique los conocimientos adquiridos en este texto. Razón por la cual se sugiere seguir la orientación por el referente teórico estudiado en cada capítulo.

Debe comparar las respuestas con sus compañeros y sustentarlas.

c. **PRIMERA PARTE**

1. ¿De qué forma se realiza el proceso administrativo en Herramientas metálicas Ltda.?
 - Con un orden lógico
 - No se presenta
 - Se presenta en forma intuitiva (orientada por la intuición de los integrantes de la empresa).
2. El concepto de planeación en la empresa puede considerarse como:
 - * Una visión futurista de la empresa.
 - * Conjunto de acciones y relaciones
 - * Como una acción.
3. ¿Qué valores corporativos se pueden rescatar en la empresa?
4. ¿Tiene claramente definida la empresa su misión?
5. ¿Los objetivos y metas están claramente definidos y contribuyen al logro de su misión?
6. Utilizando los lineamientos de la Planeación estratégica, elabore:
 - Matriz de perfil interno: identifique oportunidades y amenazas.
 - Matriz DOFA y sugiera al menos dos estrategias de cada tipo FO, DO, FA, DA. (recuerde que las estrategias deben ser visibles)
 - Enuncie dos objetivos estratégicos
 - Elabore el mapa estratégico.

d. **SEGUNDA PARTE**

1. ¿Se puede hablar de organización en esta empresa? En caso negativo responda ¿por qué?
2. En qué fase desarrollo ubicaría esta empresa (observe el esquema propuesto por Larry Greiner, referente a las etapas de la evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones).
3. ¿Cómo se presenta su etapa de evolución? Trate de caracterizarla.
4. ¿Cómo se presenta la etapa de revolución? Caracterizarla.
5. El enunciado “Existe un límite en el número de subordinados que puede tener un jefe” a uno de los principios de la organización. ¿De qué manera se manifiesta en esta empresa?
6. ¿De qué forma se aplica el principio de excepción en la empresa citada? (remítase inicialmente al concepto)
7. ¿Qué principios se violan en esta empresa? Menciónelos.

8. Realice un análisis de la carta orgánica (organigrama), a partir de los siguientes lineamientos. (Tenga en cuenta los conceptos referentes al tema y verifique si el organigrama cumple los requisitos de diseño)

El sistema de departamentalización utilizado fue:

- Por funciones
 - Por territorios
 - Por producto
 - Por clientes
 - Por proceso
9. ¿Qué clase de organigrama se presenta de acuerdo a su?
 - Extensión
 - Contenido
 - Diseño
 10. Según las estructuras comúnmente utilizadas la organización se puede ubicar como:
 - ✓ Lineal
 - ✓ Staff
 - ✓ Lineal y staff
 11. ¿La estructura actual responde a las necesidades existentes de la empresa o será necesario otra estructura? En caso de necesitarlo propóngalo.

e. **TERCERA PARTE**

1. ¿El principio de la vía jerárquica de la dirección es claramente identificable en esta empresa?
¿De qué forma se presenta?
2. ¿Qué causas pueden originar conflicto en Herramientas metálicas Ltda.?
3. Es cuestionable el alto nivel de motivación de la empresa. Utilice el modelo de Maslow para sustentarlo.
4. ¿El enfoque que más se identifica en Herramientas metálicas Ltda., según la teoría de Mc Gregor es el X, el Y? ¿por qué?
5. ¿Qué factores motivacionales de acuerdo al contexto de Herzberg podrían aplicarse a este caso?
6. Tomando como base el enfoque de McClellan puede decirse que el gerente presenta las siguientes características. Proponga su posición y susténtela
 - Alta necesidad de logro
 - Alta necesidad de poder
 - Alta necesidad de afiliación
7. ¿Qué factores motivacionales según Vroom y Lawler se detectan en Herramientas metálicas Ltda.?
8. Proponga un método de mejoramiento de las comunicaciones en esta empresa.
9. El perfil del gerente de la empresa podría denominarse
 - * Prospectivo
 - * Reactivo

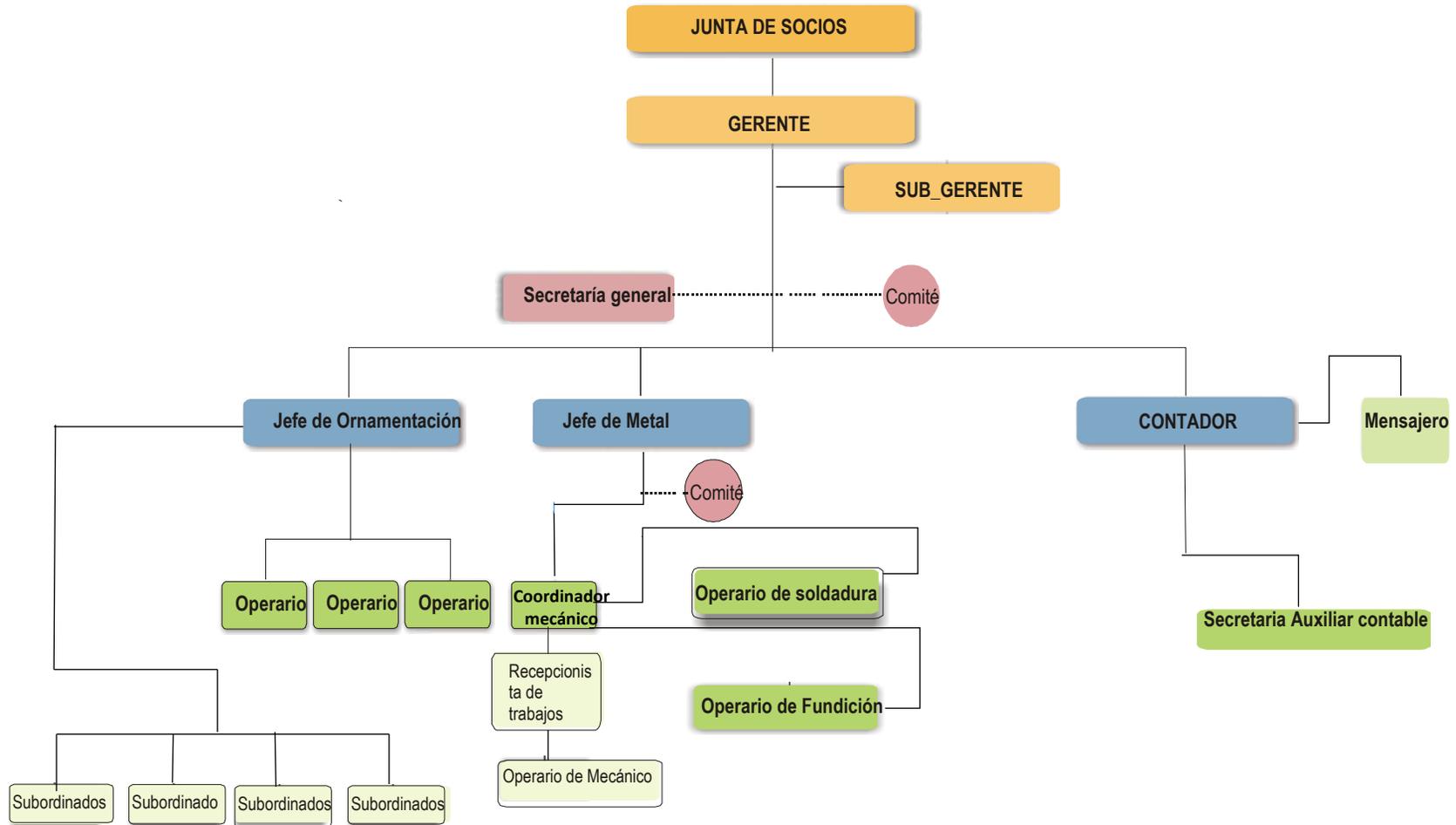
* Apaga incendios

10. Una aproximación al estilo de liderazgo situacional ejercido por el gerente, según el modelo de P Hersey y K Blanchard sería el E3 y el nivel sus subordinados M4. Grafique la situación según el modelo y sustente su respuesta. En caso de no estar de acuerdo realice una aproximación al estilo de ambas consideraciones.
11. Ubique en el modelo “Parrilla de Blake y Mouton el estilo de liderazgo del gerente y comente las características de dicho estilo.
12. De acuerdo al modelo de Reddin ¿Cómo podría definirse la efectividad del gerente?
13. ¿Qué motivos pueden generar conflicto en esta empresa?

f. **CUARTA PARTE**

1. ¿Qué sugerencias haría Usted con relación a los controles que se deben aplicar en esta empresa?
2. ¿Qué acciones de control sugiere el gerente de esta empresa, para realizar a corto, mediano y largo plazo?

Organigrama - Herramientas Metálicas Ltda.



Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA.

- Ackoff R, L (1974). Redesigning the booze: a systems approach to societal problems. New York: Wiley.
- Ackoff R, L (1981) creating the corporate IL, Wzw: plan or be planned for. New York: Wiley.
- Ackoff R L, (1984) Gharajedaghj j & Fennel E V.A guide to controlling your corporations fissure. New York: Wiley.
- Bennis, W G (1961), "la teoría revisionista de la dirección", Harvard Business Review, vol. 39
- Bernal C (2007) Introducción a la administración de las organizaciones: Enfoque global e internacional Ed. Pearson; Prentice Hall.
- Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.;
- Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Chiavenato I (1994) Administración de recursos humanos; Ed. Mc Graw Hill, segunda edición.
- Chiavenato I (2001) Administración, teoría y proceso administrativo, 3ra. Edición Mc Gram Hill.
- Chiavenato, I. (c2009) *Gestión del talento humano*. Tercera edición, Mc Graw Hill.
- Cruz M.L y Serral, A (2015) *Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin*; Rev. ACTA DE INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA, 2015, 5 (3), 2211 – 2223.
- Daft, R (2004) Administración Ed. Thomson, México.
- David F (1997) Conceptos de Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, México.
- Dávila C (2001) Teorías Organizacionales y Administración: enfoque crítico. 2ª. Ed. Mc Graw Hill.
- Domínguez R y Garcia S (2005) Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet; Revista Athenea Digital No. 007, Universidad Autónoma de Barcelona.; consultado en 22 de junio de 2017; alojado en <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/34185/34024>.
- Dutton J. M. (1969) en "Review of R. R. Blake and J. S. Mouton", "Corporate excellence through grid organization development: a systems approach" (Administrative Science Quarterly, volume 14)
- Fayol, H (1973) Administración industrial y general; Ed. Ateneo, Buenos Aires.
- Franklin F. E. (1998) Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. Ed. McGraw-Hill-México.
- French, W; Bell, C; Zawacki, R. (2007) Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio. Mc Graw Hill.
- Greiner Larry (1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, Julio-agosto, vol. 50, N° 4.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. Resumen en español alojado en http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf, consultado el 23 de junio de 2017.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969a). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969b). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23 (5), 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969c). Letters to the editor: A response to Reddin. *Training and Development Journal*, November, 56-57.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972a). The management of change. Part 1-change and the use of power. *Training and Development Journal*, 26 (1), 6-10.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972b). The management of change. Part 2-change through behavior modification. *Training and Development Journal*, 26 (2), 20-24.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972c). The management of change. Part 3-planning and implementing change. *Training and Development Journal*, 26 (3), 28- 33.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28 (2), 22-37.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior*. (3rd edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982a). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources*. (4th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982b). Leadership style: attitudes and behavior. *Training and Development Journal*, 36 (2), 50-52.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development Journal*, 50 (1), 42-47.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. & Natemeyer, W.E. (1979). Situational leadership, perception and the impact of power. *Group and Organization Studies*, 4 (4), 418- 428.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7ª Edición). México: Prentice Hall.
- Hezberg, F. (1959) *The Rotivation to Wor*, Jhon Wiley and Sons, New York.
- Hobsbawm E. (2003) *la era de la revolución*. Ed. Crítica.
- Hobsbawm E. (1975) *La era del capital* Ed. Crítica.
- Hobsbawm E. (1998) *La era del imperio* Ed. Crítica.
- Kast F. (1980) *Administración en la organización*. México Mc Graw Hill.
- Koontz H (2008) *Management: a global perspective*. Mc Graw Hill.
- Koontz H (1961) *the Management Theory Jungle*, *Academy of Management Journal* }
- Koontz H (1980) *the Management Theory Jungle Revisited*, *Academy of Management Review*.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2004) *Administración: Una Perspectiva Global*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Krugman. P (1997) *el internacionalismo” moderno” la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Ed. Crítica. Barcelona
- Maslow, A., (1954) *Motivation and Personality*, Ed Harper & Row, New York.
- McGregor, D. (1969) *El lado humano de la empresa*, Ed. Dian, México
- Mc Gregor. D (1971), *El aspecto humano en la empresa*, Ed. Diana, México.
- Mistzbertg, H., (1973) *The Nature of managerial Work*, *Harper & Row New York*

- Mintzberg H (2002) La estructura de las organizaciones; Ed. Ariel Economía- España.
- Munch y García (1994) Fundamentos de Administración. Ed Trillas.
- Nicholson T. (1994) Cómo mejorar su Equipo de trabajo Ed. Norma.
- North, D (2012) Instituciones, cambio Institucional y desarrollo económico, Ed. FCE. México
- Ogliastri, E. (1990) Planeación estratégica Tercer mundo editores, Bogotá.
- Ohmae, K (1990) La mente del estratega. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá D.C.
- Ouchi, W. G. (1981). Teoría Z: ¿Cómo los negocios en América pueden cumplir con el desafío japonés? Addison-Wesley.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc
- Reddin, W. J. (1983). *Managerial Effectiveness and Style. Individual or Situation* (Doctoral). New Brunswick Business School, E.U.A.
- Reddin, W. J. (1989). *The Output Oriented Manager* (1st ed., Vol. 1). London: Gower.;
- Reddin, W. J. (1990). *The Output Oriented Organization* (1st ed., Vol. 1). Gower.
- Revista SUMMA No. 80- septiembre de 1974,
- Robbins, S y Coulter M (2005) ADMINISTRACIÓN. Ed. Pearson, México, págs... 8-ss
- Sallenave J.P (1997) La gerencia integral. Ed. Norma, Bogotá D.C p.p 1-20.
- Serna H (2003) Gerencia Estratégica: Teoría -Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión Novena edición, Ed. 3R, Bogotá.
- Taylor, F (1973) Principios de administración científica; Ed. Ateneo, Buenos Aires.
- Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano (2015), Vélez Cecilia, presentación Plan estratégico 2015-2020.
- Valencia P.E (Mimeografía) Universidad Nacional de Colombia.
- Vroom, V. H. "Stochastic Model of Managerial Careers". *Administrative Science Quarterly*. 13 (1): 26–46

Fuente web:

Redacción Ejemplode.com (2017) ejemplos de Ensayo Científico: URL del artículo: http://www.ejemplode.com/66-ensayos/2430-ejemplo_de_ensayo_cientifico.html