



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MODALIDAD A DISTANCIA

PERIODO ACADEMICO: 2018-2019

UNIDAD DIDÁCTICA:

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Carrera: Administración de Empresas

Nivel: Primero

Número de créditos: 4

TUTORES:

Ing. Freddy Arévalo

Ing. Tanya Vásconez

Ing. Edgar Jarrín

Lcda. Alexandra Garzón

Quito-Ecuador

Contenido

Contenido	ii
PRESENTACIÓN	viii
INTRODUCCIÓN	ix
OBJETIVOS	x
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	xi
NETGRAFÍA	xii
ORIENTACIONES GENERALES	xii
1. CAPÍTULO 1	1
1.1. GENERALIDADES Y FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	1
1.1.1. Introducción.....	1
1.1.2. Definición de administración: Ciencia, arte y técnica.....	3
1.1.3. Elementos y características de la ciencia de la administración: eficiencia, eficacia, productividad y coordinación de recursos.....	5
1.1.4. Características de la ciencia de la Administración	8
1.1.5. La administración y la relación con otras ciencias	8
1.1.6. Campos de aplicación de la administración	9
1.1.7. Habilidad del administrador profesional, alcance y limitaciones.....	10
1.1.8. El proceso administrativo, sus características y funciones administrativas 20	
1.1.9. Los gerentes y la administración	24
1.1.10. Fundamentos de la empresa	27
1.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	29
1.2.1. Escuela de Administración por costumbre o empírica	30
1.2.2. Escuela jurídica.....	31
1.2.3. Escuela de la Administración Científica	31
1.2.4. Aportes de Frank y Lillian Gilbreth	33
1.2.5. Aportes de la dirección o administración industrial de Henry Gantt	33
1.2.6. Administración de L. P. Alford	33
1.2.7. Principios de fijación de normas de Holden.....	34
1.2.8. Escuela Clásica o Administración General	34
1.2.9. Escuela de las relaciones humanas	39
1.2.10. Escuela del sistema social (Burocracia).....	39
1.2.11. Escuela de la medición cuantitativa.....	40

1.2.12.	Teoría de la decisión	41
1.2.13.	Escuela Estructuralista	41
1.2.14.	Escuela del Proceso Administrativo (Neoclásica)	41
1.2.15.	Escuela del Comportamiento humano	42
1.2.16.	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	43
1.2.17.	Teoría ERG	45
1.2.18.	Teoría de las necesidades aprendidas	45
1.2.19.	Teoría de la motivación	46
1.2.20.	Escuela Sistémica	46
1.2.21.	Escuela Contingencial.....	47
1.3.	DESARROLLOS EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO XX	48
1.3.1.	Teoría de las Restricciones	48
1.3.2.	Enfoque de la Productividad Japonesa (Calidad Total).....	49
1.3.3.	Teoría Z	50
1.3.4.	La 7 “S” de Mckinsey.....	50
1.3.5.	Historia de la Administración en el Ecuador.....	56
2.	CAPÍTULO II.....	63
2.1.	LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO	63
2.1.1.	Introducción.....	63
2.1.2.	Ambiente Externo.....	65
2.1.3.	Ambiente interno	69
2.1.4.	Diagnóstico situacional y matrices de ponderación estratégica	70
2.1.5.	Planes de acción empresarial	77
2.1.6.	La competitividad y el entorno empresarial	82
2.1.7.	La competitividad y la estrategia empresarial	83
2.1.8.	Clima o ambiente organizacional	84
2.1.9.	Aspectos del clima organizacional	85
2.1.10.	La administración para el cambio	86
2.1.11.	El cliente en la organización actual	89
2.1.12.	La organización inteligente.....	90
2.1.13.	La ética en la administración	92
2.1.14.	Responsabilidad Social	92
2.1.15.	Tendencias de administración vigentes	93

2.1.16.	Desarrollo organizacional	93
2.1.17.	Propósitos del Desarrollo Organizacional	94
2.1.18.	Administración por objetivos y resultados	95
2.1.19.	Calidad total	96
2.1.20.	Reingeniería	103
2.1.21.	Benchmarking (comparación).....	108
2.1.22.	Empowerment o administración del futuro (empoderamiento)	110
2.1.23.	Outsourcing (tercerización)	114
2.1.24.	Concesión.....	116
2.1.25.	Balanced scorecard (bsc) o cuadro de mando integral (cmi).....	119
2.1.26.	Coaching (entrenamiento).....	121
2.1.27.	Downsizing (reducción).....	125
2.1.28.	Joint Venture (empresa conjunta)	129
2.1.29.	Franquicia	132
3.	CAPÍTULO III. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	136
3.1.	Planificación	136
3.1.1.	Introducción.....	136
3.1.2.	La planificación en el proceso administrativo	137
3.1.3.	Concepto e importancia	137
3.1.4.	Propósitos de la planificación.....	138
3.1.5.	Principios de planificación	139
3.1.6.	Tipos de planes	140
3.1.7.	Proceso de planificación	145
3.1.8.	Diagnóstico situacional (FODA).....	147
3.1.9.	Presupuestos	156
3.1.10.	Toma de decisiones en la Planificación	159
3.1.11.	Técnicas de planificación.....	159
3.1.12.	La planificación en la administración ecuatoriana.....	162
3.2.	ORGANIZACIÓN	164
3.2.1.	La organización en el proceso administrativo	164
3.2.2.	Concepto e importancia	165
3.2.3.	Características básicas o condiciones generales	168
3.2.4.	Tipos de organización y niveles de ejecución	168

3.2.5.	Principios de centralización, descentralización, desconcentración y autonomía	168
3.2.6.	Procesos para organizar a la empresa	170
3.2.7.	Diseño organizacional	180
3.2.8.	Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones	184
3.2.9.	Principios de la Organización.....	186
3.2.10.	Diseño de organizaciones	188
3.2.11.	Normalización.....	199
3.2.12.	Conceptos básicos sobre organización aplicada	201
4.	CAPÍTULO IV. DIRECCIÓN Y CONTROL.....	203
4.1.	Dirección.....	203
4.1.1.	Introducción.....	203
4.1.2.	Concepto e importancia	204
4.1.3.	Función y misión de la dirección.....	205
4.1.4.	Tipos de dirección y niveles de ejecución	206
4.1.5.	Estilos de dirección.....	207
4.1.6.	La comunicación.....	210
4.1.7.	La Motivación	215
4.1.8.	Liderazgo en la organización.....	220
4.1.9.	La toma de decisiones.....	230
4.1.10.	Identificar la situación	233
4.2.	Control	235
4.2.1.	Introducción.....	235
4.2.2.	Concepto e Importancia.....	235
4.2.3.	Principios de control.....	236
4.2.4.	Funciones de control.....	238
4.2.5.	Importancia.....	239
4.2.6.	Proceso de control	240
4.2.7.	Características de control y niveles de ejecución	242
4.2.8.	Tipos de control	243
4.2.9.	La evaluación.....	245
4.2.10.	Informe de control de gestión	246
4.2.11.	Administración por objetivos.....	247

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estructura del Proceso Administrativo.....	xii
Gráfico 2. Niveles gerenciales.....	15
Gráfico 3. El proceso administrativo.....	23
Gráfico 4. Cadena de la necesidad.....	43
Gráfico 5. Pirámide de Maslow.....	45
Gráfico 6. Teoría de las Restricciones.....	49
Gráfico 7. Los entornos del ser humano.....	64
Gráfico 8. Los ambientes de la organización	64
Gráfico 9. Macroambiente.....	68
Gráfico 10. Microambiente.....	69
Gráfico 11. Plantilla para el diagnóstico FODA	75
Gráfico 12. Matriz FODA	76
Gráfico 13. Diagrama de Ishikawa.....	79
Gráfico 14. Elementos de la Planificación	136
Gráfico 15. La planificación en el proceso administrativo.....	137
Gráfico 16. Fases de la Planificación	145
Gráfico 17. Matriz FODA	148
Gráfico 18. Jerarquía de objetivos.....	152
Gráfico 19. Diagrama de Gantt.....	155
Gráfico 20. La organización en el proceso administrativo.....	165
Gráfico 21. Diferentes significados de la palabra organización.....	167
Gráfico 22. Organigrama Funcional.....	171
Gráfico 23. Organigrama Divisional	172
Gráfico 24. Organigrama matricial.....	173
Gráfico 25. Organigrama de equipos.....	175
Gráfico 26. Organigrama de redes.....	179
Gráfico 27. Organización Jerarquizada	182
Gráfico 28. Organización aplanada	183
Gráfico 29. Las cuatro etapas del ciclo de vida de las organizaciones.....	185
Gráfico 30. Niveles Jerárquicos de la Organización	187
Gráfico 31. Organigrama estructural	195
Gráfico 32. Organigrama funcional.....	195
Gráfico 33. Organigrama de posición.....	196
Gráfico 34. Organigrama Vertical	197
Gráfico 35. Organigrama horizontal.....	198
Gráfico 36. Organigrama Mixto	199
Gráfico 37. La Dirección en el proceso administrativo.....	203
Gráfico 38. Plan del administrador: Integra variables organizacionales y humanas....	205
Gráfico 39. Mecanismos de integración utilizados por el administrador	206
Gráfico 40. Proceso de la comunicación	211
Gráfico 41. Ciclo de la Motivación	216
Gráfico 42. Rejilla administrativa	223

Gráfico 43. Análisis del campo de fuerzas	228
Gráfico 44. Diagrama de espina de pez (Gráfica de Ishikawa)	229
Gráfico 45. Etapas del proceso decisorio	233
Gráfico 46. El control en el proceso administrativo	235
Gráfico 47. Las cuatro etapas del proceso de control.....	240
Gráfico 48. Ejemplo de las etapas del control	242

Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencia entre principio, teoría y escuela de la Administración	30
Tabla 2. Comparación de los supuestos de las tres teorías	42
Tabla 3. Ejemplo de sistema de fabricación de calzado	47
Tabla 4. Diferencias entre organizaciones japonesas y estadounidenses	50
Tabla 5. Evolución de Pensamiento Administrativo	52
Tabla 6. Diagrama de Gantt.....	80
Tabla 7. Presupuesto.....	81
Tabla 8. Resultados	81
Tabla 9. Aspectos del clima organizacional	85
Tabla 10. Ventajas y desventajas del Desarrollo organizacional	94
Tabla 11. Ventajas y desventajas de la Administración por objetivos	96
Tabla 12. Aspectos y Categorías del Benchmarking	109
Tabla 13. Ventajas y desventajas del empowerment.....	111
Tabla 14. Ventajas y desventajas de la tercerización	115
Tabla 15. Áreas de la empresa que pueden y no pueden ser tercerizadas	116
Tabla 16. Relación de objetivos	143
Tabla 17. Ejemplo de presupuesto (ingresos y gastos).....	158
Tabla 18. Plan de Acción.....	161
Tabla 19. Enfoque funcional	172
Tabla 20. Enfoque Divisional.....	173
Tabla 21. Enfoque Matricial.....	174
Tabla 22. Especialización vertical y horizontal.....	184
Tabla 23. Comparación de jerarquización de unidades en la empresa privada y sector público	187
Tabla 24. Supuestos de la Teoría X y la Teoría Y.....	207
Tabla 25. Estilos Administrativos	209
Tabla 26. Teoría X y Teoría Y	209
Tabla 27. Modalidades de poder.....	224
Tabla 28. Tipos de problemas y tipos de decisiones	232
Tabla 29. Tipos de problemas y tipos de decisiones	232

PRESENTACIÓN

La ciencia de la Administración constituye el eje fundamental para el desarrollo de organizaciones de diverso tipo y la generación de innovaciones y oportunidades de crecimiento personal y profesional para sus miembros.

La historia de la Administración como ciencia tiene su origen en las investigaciones generadas a partir del desarrollo industrial en el mundo y desde ese momento fueron incorporándose una serie de enfoques y vertientes de diverso tipo que enriquecieron no solamente la teoría sino también la praxis.

Como producto de la evolución del pensamiento administrativo se generaron avances en los tres ámbitos de la Administración -público, privado y mixto-, los cuales, si bien tienen su propia naturaleza y alcance distintivo, comparten los mismos principios y fundamentos.

Esta obra expone los principios básicos de la Administración que le dan el carácter y diferenciación respecto a otras ciencias, para luego continuar hacia el estudio de la evolución teórico-práctica del pensamiento administrativo y contrastar los diferentes enfoques y corrientes. Se realiza un acercamiento particular al desenvolvimiento de la Administración en el ámbito ecuatoriano a fin de arribar a casos y ejemplos cercanos al contexto nacional.

Por otro lado, se presenta la estructura del ambiente organizacional como referencia indispensable para comprender la dinámica de las empresas e instituciones y la influencia de los factores internos y externos. Finalmente, se realiza un estudio de los principales aportes y herramientas administrativas que se han generado en las últimas décadas cuyas aplicaciones se encuentran vigentes en la realidad mundial y ecuatoriana.

El aporte de esta obra se enfoca en describir y correlacionar los elementos y fundamentos de la Administración y acercarlos al lector a través de los contextos nacionales e internacionales.

INTRODUCCIÓN



“Nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar en el maravilloso mundo del saber”

Einstein, Albert

Los frecuentes cambios económicos que ha tenido que soportar el Ecuador, ha ocasionado que en los últimos años el entorno empresarial esté cambiando y por lo tanto, dando lugar a nuevos procesos de liberalización, incorporación de nuevos competidores, proliferación de acuerdos de cooperación, fusiones y alianzas, la constitución de grandes bloques comerciales, mayor demanda de calidad y servicio, grandes avances tecnológicos relacionados con la información y las comunicaciones, la creación de una estructura global de los mercados, etc. Lo que ha provocado que las empresas se constituyan, en el pilar fundamental sobre el que se construye la estructura económica y social del país; en este sentido es importante promover la creación de empresas con visión de alternativas de inversión que permitan un proceso creador de riqueza y oportunidades la el cual las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) eleven la calidad de sus productos y servicios mediante una gestión que fortalezca la autoestima y el espíritu emprendedor.

En este contexto la asignatura de FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ha sido preparada para los alumnos de todas las carreras de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, con la finalidad de aprovechar los conocimientos obtenidos en la Asignatura de Administración I y enfocarlos hacia la descripción detallada para la creación, administración y gestión de organizaciones empresariales , fortaleciéndolos como administradores, gerentes, directores o funcionarios con una visión emprendedora gestora de soluciones de los retos en el ámbito empresarial, y con altos niveles de conciencia y responsabilidad social.

La administración comprende varias fases, etapas y funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar correctamente el método, los principios y las técnicas de esta disciplina.

En su concepción más sencilla, se puede definir la administración como:

El conjunto de fases o etapas a través de las cuales se gestiona óptimamente los recursos para el logro de resultados propuestos.

Cuando se administra una organización, se lo hace en dos fases:

Una fase estructural, en la que a partir de uno o más fines se determinan la mejor forma de obtenerlos, y otra, fase operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración respectivamente:

La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Está dada fundamentalmente por la Planificación y la Organización.

La dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social. Está dada básicamente por la Dirección y el Control.

La administración entonces es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades, los recursos, los medios y los miembros de las organizaciones, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

Un proceso es un conjunto de actividades que sistemáticamente ordenados permiten hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan sus actividades con el propósito de alcanzar las metas que desean.

La Administración utiliza técnicas y prácticas establecida y probadas por lo que algunos la consideran una ciencia, sin embargo, en la generalidad de los casos funciona como un arte cuando priman los conocimientos empíricos, la experiencia y las características personales del administrador en la gestión cotidiana.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia.

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de la presente asignatura, el estudiante estará en capacidad de:

- Definir el proceso administrativo formado por las cuatro funciones administrativas básicas y el tipo de actividad administrativa asociada a cada una de ellas
- Conocer los conceptos e importancia de la planificación, organización, dirección y control y sus estrategias administrativas.
- Establecer parámetros para fijar los objetivos que debe tener una organización.
- Ofrecer las habilidades y los lineamientos en un marco de referencia fundamental de la ciencia administrativa, sustentados en los fundamentos teórico-prácticos que orientan el accionar de los administradores en la actualidad.
- Entender el proceso administrativo y su aplicación a las organizaciones sobre la base de comportamientos y liderazgo.

- Describir las habilidades técnicas, humanas y conceptuales y su importancia para los administradores y otros profesionales.
- Describir las características del éxito administrativo y los asuntos relacionados con el futuro de la organización.
- Estudiar la administración no solo desde el punto de vista de la alta gerencia, sino desde un punto más amplio.
- Sintetizar cada uno los elementos que pertenecen a la gestión empresarial, mediante la correcta comprensión de los subsistemas que conllevan a la formación de una organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, Samuel; ADMINISTRACIÓN MODERNA, Octava edición, Pearson Educational, Bogotá – Colombia 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; ADMINISTRACIÓN DE LOS NUEVOS TIEMPOS, McGraw - Hill
- Interamericana S. A., Bogotá – Colombia, 2002
- DAFT, Richard L. ADMINISTRACIÓN; Sexta edición, Thomson Editores, México, 2004
- GEORGE, Claude; HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO; Segunda Edición, Pearson Education de México. S.A. de C.V México 2005.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz; Mark Cannice Administración una Perspectiva Global; editorial McGraw Hill; décima tercera edición; China, 2008.
- RAMIREZ CARDONA, Carlos; FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN. REYES PONCE, Agustín; ADMINISTRACIÓN MODERNA.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, Octava edición, Pearson Educación de México, S. A., de C. V., México 2005.
- ROBBINS, Stephen y DECENZO, David A. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Tercera edición, Pearson Educación de México, S. A., de C. V., México 2002.
- TERRY, George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Sexta edición. Cia. Editorial Continental S. A., México D. F.

NETGRAFÍA

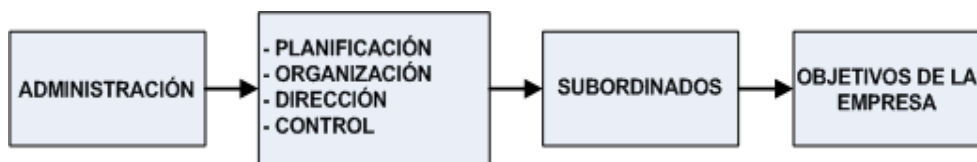
- <http://www.gestiopolis.com> <http://www.infomipyme.com>
- <http://deconceptos.com/ciencias-juridicas/administracion-de-empresas>
<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Temario.htm>

ORIENTACIONES GENERALES

Importancia de la asignatura

La importancia principal de la asignatura de Fundamentos de la Administración es que para alcanzar sus objetivos y al satisfacer sus obligaciones sociales dependerá en gran medida, de sus gerentes o administradores. Si los gerentes o administradores realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto, se puede decir que el desempeño gerencial se mide de acuerdo al grado con el que los administradores cumplen óptimamente el **Proceso Administrativo**, Idalberto Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el **Proceso Administrativo** de la siguiente manera.

Gráfico 1. Estructura del Proceso Administrativo



Fuente: Idalberto Chiavenato. Fundamentos de Administración

Relación con otras asignaturas

La ciencia administrativa se relaciona con las siguientes asignaturas:

ECONOMÍA. - Que estudia los recursos necesarios, para satisfacer las necesidades de la sociedad.

DERECHO. - Que comprende el conjunto de leyes y reglamentos que conforman la estructura jurídica indispensable para la administración de una empresa.

MATEMÁTICAS. - Lleva las cuentas necesarias y cálculos aplicables a la actividad económica de la empresa.

PSICOLOGÍA. - Que estudia el comportamiento humano individual, el carácter y la personalidad.

ESTADÍSTICA. - Que provee la información específica sobre el volumen de las actividades de la empresa en un determinado tiempo.

CONTABILIDAD. - Que provee la información financiera indispensable para la toma de decisiones en la empresa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. - La administración debe planificarse en línea con la estrategia del negocio de la empresa, para alcanzar la misión y los objetivos institucionales.

1. CAPÍTULO 1

1.1. GENERALIDADES Y FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.1. Introducción

El estudio histórico de la evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado. Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades. Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales. (Amaranta, 2004).

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna. Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XX. Una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas esencialmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se constituyen para conseguir determinados objetivos.

La administración posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras que serán ampliadas en este contenido; además poseen elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

La Administración es importante para el crecimiento de las organizaciones y el desarrollo administrativo, tomando en cuenta que el concurso y contribución de las personas que administran una empresa es fundamental para la superación constante y sostenida de las mismas; por más avance de la tecnología, la robotización y la automatización, no existirán

organizaciones sin personas que administren y contribuyan al logro de sus objetivos y fines propuestos. Lo expuesto nos ayuda a facilitar la articulación entre el Nivel Secundario y el Universitario en temas introductorios de Administración General, acercar los conocimientos básicos de la Administración a aquellos alumnos que tengan curiosidad o interés. Aun cuando no cuenten con esta orientación, también promueve el material teórico y práctico accesible y apto para el autoaprendizaje, y a informar sobre las posibles salidas laborales de los profesionales en Administración. (Silva, 2014).

En el ámbito ecuatoriano, desde la presidencia de Juan José Flores, comienzo de la vida republicana del Ecuador, se ocupa de la política, la seguridad territorial y la recaudación tributaria. Por su parte, Gabriel García Moreno, (1860-1875) centraliza el poder estatal. Durante la Revolución Liberal el Estado amplía el campo de influencia del sector público mediante la creación de los Ministerios del Interior y de Hacienda. La Revolución Juliana, estableció reformas a la reestructuración del Estado, en 1925, a la vez que crea la Caja de Pensiones para dar protección social en especial a los empleados públicos.

En octubre de 2010, en el Gobierno de Rafael Correa, se dicta la Ley Orgánica del Servicio Público donde se fijan políticas y prácticas a las cuales el Sector Público debe ceñirse, acentuándose la centralización del Estado. En este diagnóstico SENPLADES establece que este Gobierno encontró un complejo panorama institucional que se ha tratado de resolver con tres reformas: reorganización de la estructura institucional de la función ejecutiva, diseño de nuevos modelos de gestión de las entidades públicas para la prestación de servicios; y, desconcentración y descentralización del Estado.

Actualmente, en los diferentes organismos del sector público existen alrededor de 500.000 empleados, de los cuales la mayoría son profesionales con formación de nivel superior, que ejercen funciones directrices, de supervisión y de planificación. Cabe indicar además que en este Gobierno se han incrementado considerablemente el número de carteras de estado y oficinas especializadas con la finalidad de incorporar todas las áreas de la administración pública bajo la tutela y control estatal.

De lo descrito, la evolución de la Administración Pública en el Ecuador, el Estado es el órgano que da las directrices de la cultura organizacional en las instituciones públicas, estableciendo como principio que el servicio público y la carrera administrativa es propender el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia y eficacia, calidad, productividad del Estado y sus instituciones, esto quiere decir que al contrario del sector privado, las instituciones públicas deben rendir cuentas a los ciudadanos (Jaramillo, 2015).

Una vez introducido el tema y realizado un vistazo general a la realidad administrativa ecuatoriana, a continuación, se explicarán las diversas particularidades de la ciencia de la Administración las cuales permitirán comprender el interesante mundo de las organizaciones.

1.1.2. Definición de administración: Ciencia, arte y técnica

Henry Fayol: Industrial Francés considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración, en su obra Administración Industrial y General divide las actividades de una empresa en seis grupos: “1. Actividades técnicas, 2. Actividades comerciales, 3. Actividades financieras, 4. Actividades de seguridad, 5. Actividades contables, 6. Actividades administrativas (o de dirección): previsión, organización, mando, coordinación y control” (Fayol, 1916, 2).

Wilburg Jiménez Castro define la administración de la siguiente forma: “Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales”.

Fremont E. Kast la define así: “Coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de cuatro elementos: 1. Dirección hacia los objetivos, 2. Participación de personas, 3. Empleo de técnicas, 4. Compromiso con la organización”.

Ambos autores definen correctamente la administración; sin embargo, el administrador de hoy considera dentro de su trabajo el entorno de la empresa, de manera que conviene hacer el siguiente ejercicio, que consiste en incorporar a la definición en cuestión del entorno, la misión de la empresa y algunos de los elementos mencionados. (Hernández & Rodríguez, 2012, 11).

Según Koontz, Weihrich y Cannice en Administrar: ¿Ciencia y Arte?, administrar, como todas las demás prácticas- trátase de medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad, o hasta el béisbol- es arte. Es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor al utilizar el conocimiento organizado de la administración. Este conocimiento constituye una ciencia. Así, administrar como práctica es arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica se puede llamar una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; son complementarios.

Conforme la ciencia mejora, lo debe hacer el arte, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas. Podemos estar seguros de que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta debido a que las muchas variables que los gerentes manejan son en extremo complejas. No obstante, tal conocimiento administrativo puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos sin la ventaja de la ciencia serían poco más que médicos brujos. Los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia administrativa deben confiar en la suerte, intuición, o hacer lo que hacían en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tiene a dónde volver en busca de guía significativa aparte del conocimiento acumulado subyacente a su práctica. (Koontz, Weirich & Cannice, 2008, 14).

Ciencia como un sistema cultural creado por el hombre para responder de cierta manera preguntas sobre sí mismo, sobre la sociedad, la cultura y la naturaleza. (Robledo, 2010, 18).

Técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano: ciencias, arte, educación etc. (Alegsa, 2010).

De lo expuesto anteriormente y de acuerdo con otros autores se puede explicar que la administración como ciencia tiene por finalidad conocer y explicar el funcionamiento de las empresas y organizaciones para lograr una acción administrativa racional y efectiva. Como técnica, aplica principios, normas y leyes cuyo objetivo es conducir a las organizaciones hacia metas propuestas con la mayor eficiencia posible y, como arte, se la considera como la habilidad adquirida por la experiencia y el aprendizaje, como un conocimiento práctico que sirve para alcanzar un resultado deseado.

Por lo tanto, se puede afirmar que la Administración es:

- Una ciencia porque se la puede demostrar; social porque trabaja con personas y para las personas. La administración se la demuestra principalmente con el método hipotético deductivo.
- Un arte porque las personas mediante sus habilidades y destrezas crean distintas formas, actividades y mecanismos para solucionar los problemas.
- Una técnica porque utiliza distintos métodos (procedimientos) que permiten alcanzar los objetivos.
- Una ciencia social, arte y técnica, que a través del proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos permite alcanzar los objetivos

1.1.3. Elementos y características de la ciencia de la administración: eficiencia, eficacia, productividad y coordinación de recursos

1.1.3.1. Elementos de la ciencia de la Administración

La eficiencia se define como la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, es decir, cómo “hacer bien las cosas”. Dado que las organizaciones tienen recursos escasos es necesario preocuparse por aprovecharlos de modo eficiente; por ello muchos directivos buscan la forma de disminuir los montos de inventario, reducir los tiempos de fabricación de los productos o de prestación de los servicios, aprovechar las competencias de los trabajadores, etc. Es decir, la eficiencia procura optimizar el uso de los recursos.

La eficacia es la capacidad de lograr las metas en la organización. Se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En este sentido, la eficacia consiste en que las personas realicen las actividades que llevan a las organizaciones a lograr resultados. Así, la eficiencia concierne a los medios para realizar las cosas, mientras que la eficacia está relacionada con los fines, con la consecución de las metas de las organizaciones. (Bernal, 2007, 44).

La productividad del trabajo de la dirección se refleja mediante la eficiencia, como el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de las metas.

La eficacia es alcanzar de los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas.

La efectividad es la conjunción de eficiencia y la eficacia. (Hernández & Rodríguez, 2012, 20).

La productividad implica efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Efectividad es el logro de objetivos. Eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y de las de la organización. (Koontz, Weirich & Cannice, 2008, 14).

Hernández y Rodríguez definen a la productividad como la relación entre lo producido y lo consumido.

Se calcula de la siguiente forma:

$$Productividad = \frac{Producto}{Insumos}$$

Con base en la fórmula, la productividad se obtiene al comparar los recursos utilizados con el producto logrado. Si se produce más al mismo costo o si se obtiene la misma cantidad de producción a un precio inferior, la sociedad en conjunto obtiene beneficios,

porque una mayor productividad, según la OIT, ofrece posibilidades de elevar el nivel general de vida, principalmente mediante: a) Mayores cantidades tanto de bienes de consumo como de bienes de producción, a menor costo y precio, b) Mayores ingresos reales, c) Mejoras de las condiciones de vida y de trabajo, con una inclusión de una menor duración del trabajo, d) En general, un refuerzo de las bases económicas del bienestar humano. La productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular. Genéricamente, los insumos se dividen en materiales, máquinas y mano de obra. (Hernández & Rodríguez, 2012, 26).

Koontz, Weihrich y Cannice explican que las compañías exitosas crean un excedente a través de operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo completo sobre el verdadero significado de productividad, pero se lo define como la relación de salidas – insumos dentro de un período considerando la calidad. Puede expresarse con la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Insumos}} \text{ (dentro de un periodo considerando la calidad)}$$

Para incrementar la productividad se puede aplicar:

1. Incrementar la salida de los productos con los mismos insumos, 2. Reducir los insumos, pero mantener las mismas salidas de productos, 3. Incrementar las salidas de los productos y reducir los insumos para cambiar la relación favorablemente la relación entre ellos. (Koontz, Weirich & Cannice, 2008, 14).

Varios autores han señalado que la organización requiere de una serie de recursos para lograr sus objetivos. Tales recursos constituyen los elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen cuatro tipos de recursos:

- a) Materiales. Aquí quedan comprendidos las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas y todos los componentes tangibles o físicos.
- b) Técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas o paquetes de programas (software), procedimientos, organigramas, instructivos, entre otros.
- c) Económicos. Rubro donde se identifican el dinero y los aspectos económicos de la empresa.

- d) Humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son más significativos que los otros tres; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales, técnicos y financieros.

Para administrar adecuadamente se requiere analizar, combinar y sistematizar estos cuatro tipos de recursos que intervienen en el logro de un objetivo común.

Para Idalberto Chiavenato, la coordinación de recursos es la acción de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos en pos de obtener un resultado específico para una acción conjunta. Todo aquel individuo u objeto que cumple el rol de coordinador en una situación determinada tiene como tarea principal la de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar ciertos resultados y, consiguientemente, triunfar en las metas establecidas. La coordinación puede darse de manera voluntaria y planificada, como así también de modo inesperado y espontáneo de acuerdo a cada situación específica.

En síntesis, se puede afirmar que:

- Eficiencia: es optimizar los recursos, es decir: utilizar lo estrictamente necesario (ni más ni menos) para cumplir con cierta actividad.
- Eficacia: es obtener los resultados deseados.
- Efectividad: es un indicador, es una medida, una fórmula que conjuga la eficiencia y eficacia, la cual permite llevar un control. Lo que se puede controlar, se puede mejorar.

Existe mayor posibilidad de ser eficaces cuando somos eficientes.

1.1.4. Características de la ciencia de la Administración

Según varios autores la administración posee las siguientes características que le diferencian de otras disciplinas:

- a) **Universalidad:** existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, en el ejército, o en un hospital, etc.
- b) **Valor instrumental:** la administración es un medio para alcanzar un objetivo, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- c) **Unidad temporal:** aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están generando. Es decir que las etapas de un proceso se dan al mismo tiempo y no de manera aislada.
- d) **Amplitud de ejercicio:** se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- e) **Especificidad:** aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico, por lo cual no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- f) **Interdisciplinariedad:** la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- g) **Flexibilidad:** los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las necesidades propias de cada empresa o grupo social.

1.1.5. La administración y la relación con otras ciencias

Según varios autores la Administración se relaciona con otras ciencias y hace uso de sus facultades, entre ellas se mencionan las siguientes:

- a) **Con la Sociología y Antropología:** Que explican qué es la sociedad y sus cambios desde el origen del hombre. Los objetivos de la Administración son de servicio a la comunidad. Se enfatiza en la necesidad de que la acción de las mismas instituciones armonice con las necesidades y requerimientos de la sociedad.
- b) **Con el Derecho:** Que comprende el conjunto de Leyes y Reglamentos que conforman la estructura jurídica indispensable para la administración de una empresa. En la Administración, la estructura jurídica y los basamentos legales tienen una importancia sustancial. No basta la promulgación de la ley sino su ejecución. Lo primero corresponde al Derecho, lo segundo a la Administración. El administrador debe tener una sólida base legal.
- c) **Con la Economía:** Que estudia los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Si los servicios que presta la Administración redundan

en el mejoramiento de las condiciones de vida del pueblo, es porque ha tenido que resolver una infinidad de casos en los cuales está presente el factor económico. Su misma acción tiene que ser contabilizada, presupuestada, auditada, etc.

- d) **Con la Psicología:** Que estudia el comportamiento humano individual, el carácter y la personalidad. La Administración moderna tiene una gran base en los aspectos psicológicos de los individuos que lo conforman. Se preocupa de la motivación y la conducta de los trabajadores y sus jefes. Busca la interrelación equilibrada de sus componentes. Investiga las causas de los conflictos. Impulsa la formación de líderes y anhela encausar a las organizaciones en una metodología participativa en la cual se identifiquen sus problemas y se busquen las soluciones con el aporte de la experiencia, los conocimientos y la voluntad de sus componentes.
- e) **Con la Matemática:** Realiza cálculos aplicables a la actividad económica de la empresa.
- f) **Con la Estadística:** Que provee la información específica sobre el volumen de las actividades de la empresa en un determinado tiempo.
- g) **Con la Contabilidad:** Que provee la información financiera indispensable para la toma de decisiones en la empresa.
- h) **Con otras ciencias:** Por el hecho de que la Administración se relaciona con el régimen jurídico constitucional del Estado y por lo tanto su sistema democrático, se relaciona con la Informática, Política, Cívica, la Moral y otras.

1.1.6. Campos de aplicación de la administración

Según varios autores el surgimiento y el desarrollo de todo tipo de empresa o institución, así como la multiplicidad de relaciones entre ellos, han dado lugar a la existencia de diferentes tipos de administración. La clasificación más común de administración es aquella que atiende a la empresa o institución que sirve. Desde este punto de vista se pueden distinguir tres tipos: Administración Pública, Administración Privada y Administración mixta. Es importante destacar que ninguno de los tres tipos señalados es independiente y tiene más características en común que diferencias. Los tres tipos forman parte de un todo que como disciplina no difiere, ni en teoría ni en práctica y que los principios válidos para el uno lo son también para el otro.

- a) **Administración Pública:** La administración pública constituye la ejecución de la política gubernamental según ha sido delineada por las autoridades, por lo tanto a ella concierne los problemas, poderes, organización y técnicas que lleve implícita la aplicación de las leyes políticas formuladas por las dependencias gubernamentales. La Administración Pública persigue servir los intereses generales de la sociedad, para lograr el bienestar general. La eficiencia de una empresa o institución gubernamental no debe medirse por la maximización de sus

ingresos o la minimización de sus gastos, sino por la calidad e intensidad con que se logren o realicen los objetivos públicos.

- b) **Administración Privada:** Conciene a las actividades de los particulares en todo su orden. La Administración Privada sirve a los intereses de un individuo o grupo, procurando obtener utilidades de carácter monetario. La Administración Privada tiene su patrón de medida basado en la calidad de sus productos o servicios, pero buscando la maximización de sus ingresos y minimización de sus gastos.
- c) **Administración Mixta:** Llamada “Cuasi Pública”, se refiere a las actividades de aquellas empresas o instituciones que están bajo la jurisdicción tanto del sector público como del sector privado.

1.1.7. Habilidad del administrador profesional, alcance y limitaciones

1.1.7.1. Los administradores y la organización

Los *administradores* establecen los objetivos empresariales y luego dirigen el trabajo o las actividades de sus colaboradores, de quienes dependen para el logro de los objetivos preestablecidos. Los administradores consiguen y designan los recursos humanos y materiales sin los cuales no existirían las empresas. Para que una organización logre éxito, debe existir una administración eficiente.

El *administrador* es la persona que ostenta el más alto rango en la organización, es un facilitador, encargado de velar que los subordinados realicen su trabajo de manera adecuada, además de que dirige y planifica para alcanzar los objetivos y metas de la organización, es decir tiene a su cargo a uno de los factores más importantes en cualquier organización: el talento humano. Es la persona en quien recae toda la responsabilidad del funcionamiento y el trabajo de los demás; así como también debe asumir los riesgos de las decisiones tomadas y velar por que se obtenga el mayor rendimiento. (Delgado Cordero, 2010).

(Figuerola, 2012), señala que el profesional en administración debe poseer conocimiento sobre lo que es la empresa, y desempeñarse ante el mercado de la oferta y la demanda y la competencia. La empresa es la organización social que realiza actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos humanos) para lograr los objetivos de la organización, conociendo que ésta se dedica a producir y comercializar bienes y servicios que la sociedad necesita.

En nuestros días en el país se puede ver a profesionales jóvenes como administradores de sus empresas públicas o privadas, quienes ponen en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias, además con la ayuda de la tecnología que ha permitido abrir fronteras para poder competir a nivel internacional. Son personas dispuestas a llevar adelante los objetivos empresariales, con los cuales se generan mayores fuentes de trabajo y mayor desarrollo para el país. Se convierten así en elementos dinámicos de la organización con la finalidad de producir eficaz y eficientemente y alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Organización. Es el establecimiento de la estructura formal de la autoridad mediante la cual se ordenan, definen y coordinan los recursos para el logro de los objetivos.

La organización formal es la determinación de las actividades por el administrador o representante (autoridad-responsabilidad), con normas y reglamentos. La organización formal representa cinco características básicas: división del trabajo, especialización, jerarquía, distribución de la autoridad, y racionalidad.

La organización informal se sustenta en las relaciones no reconocidas ni documentadas de manera oficial que existen entre los miembros de una empresa y que emergen, inevitablemente, de las necesidades personales de grupo; es decir, no está dentro de lo formal.

Respecto a *las diferencias entre organización formal e informal*, en la organización formal la comunicación se realiza por memorandos, documentos, normas, reglamentos y sus actividades son procedimientos establecidos a través de documentos internos. En cambio, en la organización informal la comunicación es directa, libre y sus actividades son voluntarias.

La organización de reuniones de alto rendimiento. Una reunión es un evento que aglutina a personas o colaboradores con un interés común que tienen conocimientos y experiencias importantes para lograr un propósito o una meta a través de un proceso de interacción grupal. Para las reuniones en las que se tenga la oportunidad de participar y que éstas sean eficientes y eficaces, se debe determinar lo siguiente:

- a) Identificar y establecer el propósito o meta, es decir: ¿Por qué se realiza la reunión? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Qué tipo de reunión es?
- b) Seleccionar a los participantes: ¿Quién debería estar? ¿Cuál es su interés? ¿Su competencia profesional? ¿Cuál será su aporte? ¿Cuáles serán sus posibles problemas u oportunidades que se puedan presentar? ¿Qué efectos puede implicar para ese proceso grupal?
- c) Realizar los preparativos para la reunión: ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Qué tiempo llevará ésta? ¿Algún arreglo especial? ¿El orden del día? ¿Deben los participantes realizar algún trabajo previo?
- d) Liderar la reunión: ¿Cómo se logrará que todos los asistentes participen activamente? ¿Cómo originar un ambiente adecuado para la solución creativa del problema?
- e) Registrar y evaluar los resultados: ¿A qué decisiones se llegaron? ¿Qué acciones se van a realizar? ¿Quién lo realizará? ¿Cuándo? ¿Cómo se efectuará el seguimiento y control?

Es recomendable el mantener un archivo de las notas y evaluaciones, en lo que hoy comúnmente se está utilizando la llamada Acta de Compromiso, en la que se deja

constancia de los participantes, puntos clave de la reunión, acuerdos o compromisos a los que se llega al finalizar la misma, así como también con la cual se podría medir:

- El porcentaje de efectividad cuando logre un propósito.
- El porcentaje de efectividad en el uso del tiempo

La iniciativa emprendedora. Primero se debe partir de lo que es una Cultura emprendedora, como bien lo define (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

Cultura emprendedora. Es un conjunto de cualidades, habilidades y conocimientos necesarios que poseen los individuos para poder gestionar su propio proyecto o itinerario profesional, o crear su propio negocio como otra opción.

La iniciativa emprendedora. Se puede considerar como una actitud general que puede ser de utilidad en la vida cotidiana o en el desarrollo de cualquier actividad profesional.

Podemos darnos cuenta de que la cultura emprendedora está estrechamente ligada a la iniciativa y a la acción. Las personas que poseen este espíritu emprendedor son capaces de innovar, crear ideas nuevas, hacer cosas de manera diferente; estas capacidades puedan desarrollarse tanto en empresarios, como en trabajadores de la empresa.

Las características individuales de un emprendedor son:

- a) Espíritu emprendedor
- b) Capacidad creativa e innovadora
- c) Necesidad de superación
- d) Constancia y dedicación en el desarrollo del proyecto de la empresa
- e) Capacidad de trabajo en equipo
- f) Capacidad de liderazgo

Las metas personales y empresariales de un emprendedor están definitivamente vinculadas: mientras que los gerentes generales aplican todos sus conocimientos administrativos (financieros, recursos humanos, marketing, etc.) para maximizar el valor de la empresa para los accionistas, los emprendedores crean sus empresas para alcanzar metas personales y, si fuera necesario, buscan inversiones con metas similares.

Metas: ¿A dónde quiero ir?

¿Qué clase de empresa necesito formar?

La sustentabilidad a largo plazo no preocupa a los emprendedores que buscan beneficios rápidos derivados de operaciones que no entrañan continuidad. De manera similar, los denominados emprendedores de la forma de vida, cuyo interés radica en generar

suficiente flujo de caja para mantener una cierta forma de vida, no necesitan crear empresas que pudieran sobrevivir sin ellos. Pero la sustentabilidad o la creencia en ella, significa mucho para los emprendedores que confían en terminar vendiendo sus empresas. La sustentabilidad es todavía más importante para los emprendedores que desean crear una institución que sea capaz de renovarse a lo largo de sucesivas generaciones de tecnologías, empleados y clientes.

Las metas personales de los emprendedores deben determinar también el tamaño que desean alcanzar para la empresa que crean. Ejemplo: Si un padre de familia desea plantar un árbol, deberá elegir el tamaño del árbol para poder disfrutarlo hasta cuando él lo desee.

Para emprender con éxito una actividad empresarial hay que considerar tres requisitos básicos (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012):

- a) Una idea válida
- b) Un capital inicial
- c) Unos conocimientos profesionales y de gestión

Debido a todo lo expuesto, en síntesis, se puede indicar que las habilidades de un administrador se refieren a:

Ser competente. Es la capacidad de aplicar los conocimientos en la vida diaria respecto a:

- a) Gran habilidad de liderazgo. Un líder aparece espontáneamente ante cualquier situación y se lo sigue; tiene que ser motivador y comunicativo. Debe tener la capacidad de dirigir y de llegar a las personas. Debe ser capaz de influir en las personas y así mismo saber dar paso a otro líder cuando el tema no es su fuerte.
- b) Emprendedor. Es la persona que observa lo que los demás no pueden ver y a la vez, es capaz de poner en práctica sus ideas. Tiene que ser creativo y ser capaz de desarrollar nuevas ideas. El primer emprendedor fue Henry Fayol, quien planteó los principios administrativos.
- c) Saber delegar. Es asignar las actividades secundarias a otras personas y si no se aprende a delegar nunca se podrá prosperar. Nunca hay que delegar el éxito de la empresa. Debe saber delegar a una persona una actividad, más no el éxito de la misma.
- d) Habilidad conceptual. El administrador debe ser capaz de pensar en la organización, como un conjunto de partes interrelacionadas. Consiste en que tenga la habilidad de hacerse obedecer. Debe pensar en que la organización es un todo; no se le puede escapar nada al administrador.
- e) Habilidad humanística. El administrador debe tener la capacidad de comunicarse, relacionarse y vincularse con todas las personas.

- f) Habilidad técnica. El administrador debe dominar un área específica de conocimiento.

1.1.7.2.Niveles de gerencia

Gerenciar significa estar al frente de un grupo de personas que pertenecen a la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Existe una relación directa entre los niveles de gerencia y las habilidades del administrador:

- a) Alta gerencia: relacionada con la habilidad conceptual
- b) Gerencia media: relacionada con la habilidad humanística, es la que se enfoca en actividades que no son la razón de ser de la empresa
- c) Gerencia operativa o de primera línea: relacionada con la habilidad técnica, es aquella que está vinculada a las actividades razón de ser de la empresa

Ejemplo aplicado a una institución educativa:

Gráfico 2. Niveles gerenciales



Fuente: elaboración propia

1.1.7.3. ¿Qué riesgos y satisfacciones exige tal empresa?

Crear una empresa sustentable, esto es, una cuyo principal activo productivo no sean simplemente las habilidades, contactos y esfuerzos del fundador.

Los emprendedores que explotan empresas de riesgo de pequeña dimensión, o de forma de vida, se enfrentan también a formas diferentes de riesgo y de estrés. Las personas de talento normalmente evitan las compañías que no ofrecen opciones de compra de acciones y en las que sólo hay oportunidades limitadas de crecimiento personal, por lo que los desvelos del emprendedor pueden no tener fin. Dado que los negocios personales son difíciles de vender y suelen requerir la presencia diaria del propietario, los fundadores se pueden ver encadenados a sus negocios. Se pueden enfrentar a problemas económicos si caen enfermos o sencillamente agotados.

Para marcar metas significativas, los emprendedores deben reconciliar lo que desean con lo que están dispuestos a arriesgar.

1.1.7.4. El líder en la organización. Destrezas para la administración grupal

Es verdad que los diferentes enfoques acerca del liderazgo pueden variar, pero existen algunas responsabilidades básicas que frecuentemente sugieren los deberes más importantes que debe realizar el líder-supervisor. La mayoría de los conjuntos de responsabilidades del líder enfatizan su obligación de lograr las metas organizacionales y de proporcionar atención a las necesidades de sus subalternos.

Aquí algunos conceptos básicos:

- a) Harry Truman. Liderazgo es la capacidad para conseguir que sus colaboradores hagan que lo que no les gusta, les guste.

- b) John Sculley. Describe al decenio actual de las tres E: Educación, Entorno, Economía. Hacia dónde debe orientar el liderazgo para el futuro.
- c) Es un arte, ciencia. Exige una gama de cualidades y destrezas de liderazgo; sin embargo, empieza en el corazón, al respetar y preocuparse sinceramente por la gente.
- d) Genera cultura participativa (inspirada, creativa, sensible); la dignidad de cada persona aumenta cuando tiene algo que decir sobre el destino de la empresa.

Como bien señala (Delgado Cordero, 2010), el Líder tiene la capacidad de influir y de provocar cambios positivos en las personas; por lo tanto, no hay un líder sin seguidores, ya que tienen la encomienda de comunicar la visión de la organización. Un líder destierra la inercia y halla soluciones a cualquier problema; sabe conseguir que todos trabajen juntos.

Los líderes son visionarios, motivadores, no temen compartir lo que saben, porque el conocimiento compartido se multiplica y hace que todas las personas se sientan grandes al servir a los demás. Para ser un líder no necesariamente se debe estar al frente de una organización, puede ocupar cualquier puesto dentro de la organización.

Claro está que se debe entender que, así como hay líderes que utilizan a las personas para lograr objetivos personales, también hay líderes que buscan y propenden al bien común.

Los comportamientos del líder implican generalmente comportamientos que tienen que ver, bien con las actividades que hay que realizar, bien con las relaciones y con la relación de unas a otras.

1.1.7.5. Diferencias entre administrador profesional y líder

El administrador profesional es una persona que tiene cierto nivel de estudios en áreas de administración o afines, aunque esto puede depender en muchos casos de la razón de ser de una organización; sin embargo, posee conocimientos básicos de administración. Para los administradores, el poder de liderar viene de la posición que ocupan en la empresa; mientras que para los líderes vienen de sus atributos personales. Se dice que los líderes nacen o se hacen; muchos nacen con ese instinto de liderazgo, solo que con el pasar del tiempo en algunos se desarrolla y se puede visualizar; mientras que, en otros por las diferentes circunstancias del medio que los rodea puede ser que no sea notable el liderazgo.

El administrador administra, dirige, acepta realidades, se enfoca en el sistema; hace las cosas bien, amparado en normas internas o externas de la organización; mientras que el líder innova, es original, desarrollo, investiga.

El administrador, tiene una perspectiva a corto plazo, pregunta cómo y cuándo; mientras que el líder tiene una visión a largo plazo; pregunta qué y por qué.

El administrador se enmarca en cualidades frías y autoritarias, descritos como seres racionales e insensibles; y los líderes percibidos como más espirituales, soñadores innovadores y visionarios. (Delgado Cordero, 2010).

1.1.7.6.¿Qué liderazgo necesitan las empresas?

Un liderazgo visionario es lo que necesitamos ahora. Estamos tratando con una fuerza de trabajo cada vez más educada en una edad de la información en proceso de maduración. ¿Cómo vamos a motivar y darle empoderamiento a la gente de nuestros equipos de trabajo? La respuesta es, la visión. Nuestro reto es lograr lo mejor de nuestros enormes recursos humanos.

La visión es clave para cualquier organización exitosa porque le ofrece un “polo norte”, la verdadera dirección que la gente debe seguir; y debe usarse como una fuerza unificadora.

1.1.7.7.Valores y Visión

El perfil de las empresas tiene que ser producto de los equipos de trabajo, especialmente del equipo ejecutivo, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Por medio de su visión determinan la dirección de las empresas.

1.1.7.8.Valores comparativos para triunfar en una cultura sana

Una cultura sana proporciona sentido, dirección, propósito y claridad: las fuerzas unificadoras que estimulan la sabiduría colectiva y la energía de cada miembro de la empresa para ir hacia su visión y logro más elevados.

Los valores son una de las mayores fuerzas unificadoras. Uno tiene que comportarse de una manera que haga sentir orgullosa a la gente. Para ser un líder efectivo uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. Uno tiene que ser un modelo y debe crear una atmósfera de conducta ética en toda la organización, para alcanzar la excelencia.

1.1.7.9.Estilos y tipos de liderazgo tradicionales

Estilo de liderazgo es el patrón de conducta que establece un líder para llevar a los miembros de la organización en la dirección apropiada. A continuación, se presentan los tres estilos básicos de liderazgo:

- a) Autocrático. Impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- b) Democrático. Consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación (líder que no emprende ninguna acción solo).
- c) Liberal. O de “rienda suelta”, hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

Fiedler sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los equipos de trabajo.

Cuando se define el estilo de liderazgo existen dos aspectos tradicionalmente mencionados como bien lo señala (Martínez, 2012):

- a) Comportamientos instrumentales, que son parte del jefe, los que tiene como finalidad organizar y definir las funciones de los individuos miembros de su grupo, explicando a cada uno las actividades que deben desarrollar, en qué momento, dónde y cómo; entonces se puede decir que éstos caracterizan los aspectos y las actividades del líder en el momento en que éste define una estructura de organización, formaliza canales de comunicación y especifica los modos operativos para cumplir los distintos cometidos.
- b) Comportamientos relacionales, que se refieren a los comportamientos en los que intervine una relación personal entre el líder y los miembros de su grupo y a través de los cuales se expresan sentimientos en los comportamientos de comunicación interpersonal y de facilitación.

Según lo explica (Ramírez, 2012), que en la sociedad moderna el liderazgo tiene características que implican cambio, sentido de dirección, trabajo en equipo, inspiración, ejemplo y aceptación de parte de los demás, las cuales son relevantes para la gerencia a cualquier nivel.

1.1.7.10. Tipos de liderazgo

En los últimos años y con la finalidad de ajustarse a nuevas situaciones, se han identificado, entre otros, cuatro tipos de liderazgo:

- a) ***Liderazgo carismático o transformador.*** Es aquel que inspira el éxito de una organización al afectar profundamente las creencias de los seguidores sobre lo que debe ser una organización, así como sus valores, tales como la justicia y la integridad.
- b) ***El jefe como maestro.*** Es aquel liderazgo que instruye a los seguidores sobre cómo enfrentar los retos especiales de las organizaciones.
- c) ***El Superliderazgo.*** Es aquel liderazgo que inspira el éxito de la organización mostrándoles a los seguidores cómo liderarse ellos mismos.
- d) ***Liderazgo emprendedor.*** Es aquel que se basa en la actitud en que el líder actúa como autoempleado.

1.1.7.11. Liderazgo de excelencia

El liderazgo de excelencia tiene las siguientes características:

- a) Liderazgo de excelencia es la fuerza fundamental que se oculta detrás de toda organización exitosa.
- b) Administrar significa cumplir, asumir o tomar responsabilidad.
- c) Dirigir significa influenciar, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás.
- d) La diferencia es crucial: los administradores eficientes son personas que hacen las cosas bien y los líderes son personas que hacen lo que está bien; el administrador es eficiente, el líder es eficaz.
- e) El administrador opera los recursos físicos de la organización, su capital financiero, sus materias primas y su tecnología; en cambio, el líder opera con los recursos emocionales y espirituales de la organización, con valores, compromisos y aspiraciones.
- f) En conclusión, las empresas se encuentran sobre administrado y sub dirigidas. La gente no quiere ser administrada, quiere ser dirigida. Necesitamos líderes, no jefes.
- g) La autoridad estará en crisis cuando quien manda se contente con ser un administrador (jefe), sin decidirse a convertirse en líder.
- h) Lo que necesitan las empresas en sus equipos de trabajo es tener al frente no a un oportunista arrogante.

1.1.7.12. Diferencias entre jefe y líder

- a) Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio.
- b) El jefe inspira miedo, se le teme, se le da vuelta. El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a su gente; cuando él está presente, fortalece al grupo.
- c) El jefe hace del trabajo una carga; el líder, un privilegio.
- d) El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse.
- e) El jefe dice vaya, el líder dice vayamos; el líder es aquel que promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros líderes.

1.1.8. El proceso administrativo, sus características y funciones administrativas

La administración consiste en la aplicación del proceso administrativo en empresas de toda índole -grande, pequeña, local, nacional, internacional y global de todos los sectores)- con eficacia y eficiencia; sin embargo, existe una diferencia básica en el desarrollo del proceso administrativo de las empresas locales y nacionales respecto a los negocios internacionales y globales, la cual obedece a la complejidad creciente de estos últimos por su dimensión y sus implicaciones multiculturales, multiétnicas, multinacionales, etc.

El proceso administrativo según (Luna, 2014) está integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control:

Planeación: proceso mediante el cual se definen los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos partiendo de una previsión para que la organización tenga las bases que se requieren y de esta manera con las otras fases del proceso administrativo.

Es indudable que, en un ambiente altamente cambiante, incierto, globalizado, competitivo y complejo, una de las responsabilidades fundamentales de las directivas de toda compañía es decidir la orientación futura de su organización y la manera de lograrlo. En este sentido, para muchos expertos en temas administrativos, planear es la actividad más importante de las cuatro funciones del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar). De la planeación dependen las funciones relacionadas con los procesos de organizar, dirigir y controlar, es decir, se organiza, se dirige y se controla lo planeado.

Organización: proceso que consiste en determinar las tareas que se deben realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización (quién rinde cuentas a quién y a dónde se toman las decisiones), establecer procedimientos y asignar recursos.

Luego del proceso de planeación, en el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía, sigue el proceso de organización, que consiste en determinar las tareas requeridas para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar actividades, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos.

Integración de recursos: para que la empresa cuente con los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, debe aplicar el proceso de integración que consiste en identificar las necesidades de todos los recursos mencionados para satisfacer a toda la organización y cumplir de esta forma las expectativas.

Dirección: proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, con la estrategia de comunicación, resolución de conflictos, manejo del cambio, etc., a fin de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Control: proceso que consiste en retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo se está desempeñado y cuál es la dinámica del entorno en el que actúan, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.

Como ya se explicó, el proceso administrativo consiste en el proceso de: planear (definir la misión, la visión, los objetivos y las estrategias para el logro de los respectivos objetivos a partir de las competencias y las exigencias del entorno), organizar (definir la estructura organizacional, los procedimientos, asignar recursos, etc.), dirigir (ejecutar lo planeado para lograr los resultados previstos por la compañía) y controlar (evaluar y retroalimentar las actividades de la organización en función de lo planteado).

1.1.8.1. Características del proceso administrativo

El proceso administrativo se refiere a planear y a organizar la estructura de una organización a través de la integración de los diferentes recursos humanos, tecnológicos, de capital, y dirigir y controlar sus actividades, considerando que la eficiencia y productividad de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los fines que se desean alcanzar.

A finales del siglo XIX se ha definido a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, organización, dirección y control, pero en los últimos tiempos se ha considerado la función de integración de recursos, por lo que se puede decir entonces que un proceso es una forma sistemática de hacer de las cosas; es decir la administración como un proceso.

1.1.8.2. Funciones administrativas

Dentro de la Planeación se debe considerar preguntas tales como: ¿Qué quiere? ¿Con qué?; así también:

- a) Objetivos
- b) Estrategias
- c) Planes
- d) Control
- e) Normas
- f) Metas

En la organización, se tomará la pregunta ¿Cómo?; considerando:

- a) La estructura
- b) Administración de Recursos Humanos

En la integración de recursos se trata de integrar todos los recursos para un manejo eficiente de toda la empresa, tales como: humanos, de capital, tecnológicos, de información.

En la Dirección se trata de ordenar de dirigir la empresa, para lo cual se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Motivación
- b) El liderazgo
- c) La comunicación
- d) Comportamiento individual y de grupo

En el Control, el cual se encarga de la supervisión, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

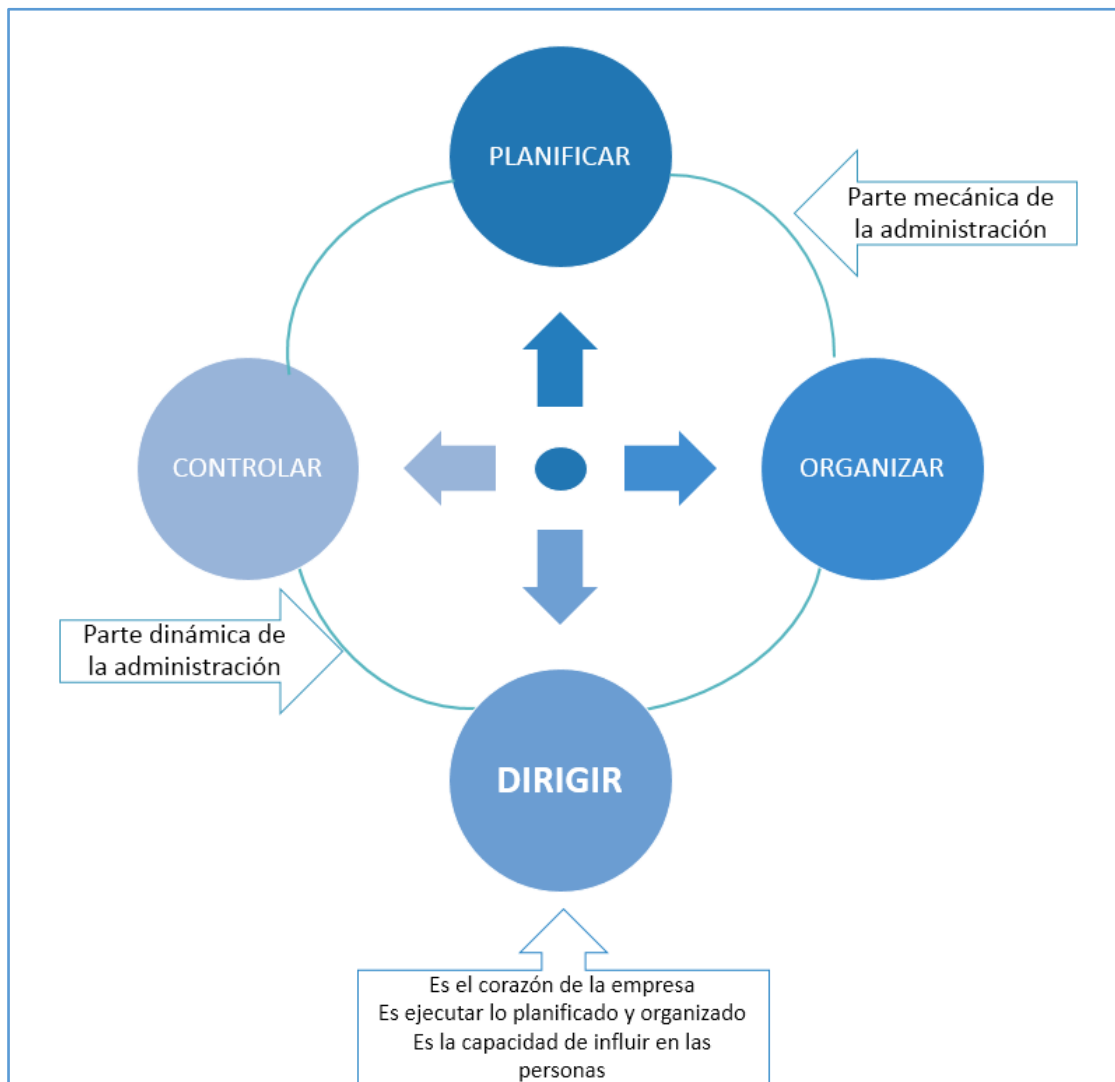
- a) Normas
- b) Medidas
- c) Comparación
- d) Acción

El proceso administrativo se repite una y otra vez, razón por la cual las etapas conforman el proceso administrativo de una organización; inicia con la planificación hasta llegar a su control y si se detecta que hay errores o inconformidad utiliza la información que produce y vuelve a controlar adecuadamente para volver a planear y de esta manera se reinicia el proceso, como lo señala (Sánchez, 2014).

En síntesis, el proceso administrativo se define como un conjunto de pasos secuenciales: planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que nos permiten alcanzar los objetivos. Sus características son:

- a) Es cíclico y repetitivo: en cada ciclo se tiende a mejorar y perfeccionar
- b) Es interactivo: cada función interactúa con las demás influenciándose unas a otras.
- c) Reiterado: conforma un programa sujeto a ajustes.
- d) Sistémico: ninguna de las partes se puede analizar aisladamente.

Gráfico 3. El proceso administrativo



Fuente: Elaboración por el autor

Parte mecánica de la administración

- a) Planificar. Es dar ideas a futuro para alcanzar los objetivos y se establecen las estrategias para la consecución de tales objetivos. Se guía por los objetivos buscados y las acciones para conseguirlos. Se basa en un método y no se deja al azar.
- b) Organizar. Es asignar (distribuir) los recursos que necesitan cada una de las ideas para alcanzar los objetivos. Para ello se deben realizar las siguientes preguntas fundamentales: quién, cuándo, cuánto, cómo y dónde. Compromete a las personas en un trabajo conjunto.

Parte dinámica de la administración

- a) Dirigir. Es ejecutar las acciones o estrategias que previamente fueron planificadas y organizadas, pero sobre todo la capacidad de influir en las personas para la realización de las actividades en función del objetivo. Es el corazón de la administración (la parte esencial). Es la puesta en marcha de la planificación y organización. Herramientas para influir:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Aquí está el arte para administrar

Debemos conocer primero nuestras debilidades y luego nuestras habilidades.

- b) Controlar. Es verificar, evaluar o supervisar que lo planificado y lo organizado se esté ejecutando o se haya realizado de acuerdo a lo programado. Es verificar si se está cumpliendo con los objetivos planteados con el fin de detectar desviaciones y realizar correctivos. El control debe ser permanente lo que permite una retroalimentación; por lo tanto, lo que se puede controlar se puede mejorar.

Lo más importante del control es tomar las medidas correctivas en el momento preciso para que se cumpla el objetivo.

1.1.9. Los gerentes y la administración

¿Quiénes son los gerentes y dónde trabajan?

Los gerentes trabajan en organizaciones, por lo tanto, es necesario que primero se entienda qué es una organización.

Una organización es un grupo de individuos ordenados sistemáticamente para alcanzar metas que solos no podrían alcanzar. Independientemente del tipo de organización, estas presentan tres características comunes:

- a) **Propósito:** Está expresado en las metas y objetivos que la organización espera alcanzar.
- b) **Personas:** Los objetivos no se logran solos; necesitan de personas para establecer el propósito, así como las acciones que se desarrollarán para cumplir con los propósitos establecidos.
- c) **Estructura:** Limita y define el comportamiento de los miembros de la organización, a través de reglas, procedimientos, leyes, normas, etc.

Los individuos que trabajan en organizaciones se los puede dividir en: empleados operacionales y en gerentes. Los primeros son aquellas personas que realizan los trabajos o tareas en la organización, mientras que los segundos son aquellas personas que planean, organizan, dirigen y controlan la asignación de recursos humanos, financieros, técnicos y de información para lograr los objetivos de la organización.

En la organización se pueden identificar tres tipos de gerentes:

El deber ser de la gerencia en el mundo moderno de los negocios es de conseguir suficiente cooperación y trabajo en equipo en la organización de modo que las energías y los recursos personales de sus directivos, supervisores y subordinados no se pierdan en esfuerzos inútiles, sino que sirvan eficientemente al logro de los objetivos y metas de la organización. (Ramírez, 2012).

- a) Gerentes de primera línea. Son aquellos que dirigen las actividades diarias de los empleados y por lo tanto serán los responsables de la producción de la empresa.
- b) Gerentes de nivel medio. Son aquellos que coordinan las actividades de los gerentes de primera, son los encargados de traducir las metas de la alta gerencia en acciones específicas para que sean desarrolladas por los gerentes de niveles inferiores y por los empleados operacionales de la organización.
- c) Gerentes de nivel alto. Son aquellos que se encuentran en la cima de la organización y diseñan la estructura general de la organización.

1.1.9.1. Roles gerenciales

Los roles gerenciales son los comportamientos de los gerentes; es decir, lo que los gerentes hacen en realidad, en su quehacer diario. Estos roles van a variar de acuerdo al nivel que ocupa el gerente en la organización.

Los roles que desempeñan los gerentes están relacionados unos con otros por lo que Henry Mintzberg los agrupa en tres categorías principales:

- a) Relaciones interpersonales
- b) Transferencia de tecnología
- c) Toma de decisiones

1.1.9.2. Habilidades y comportamiento de los gerentes

Las organizaciones tienen tres niveles gerenciales (alta dirección, nivel medio y el de supervisión). El modelo tradicional que requiere un tipo de organización de forma piramidal define claramente las estructuras de la cadena de mando, la cual indica la relación de autoridad-responsabilidad que une a los superiores y subalternos a través de

la organización entera. Los gerentes tienen la necesidad de saber diferentes habilidades tanto generales como específicas.

Habilidades generales. Las principales son:

- a) **Habilidades de conceptualización.** Es la capacidad mental para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación, comprender las relaciones entre ellos y coordinar e integrar los diversos intereses y actividades de la organización. Predomina en la alta dirección, donde los directivos no se preocupan de pequeños detalles; ellos son los responsables de la organización en su conjunto.
- b) **Habilidad humana.** También conocida como interpersonal que permite trabajar con individuos en esfuerzo cooperativo, se centra en las relaciones de trabajo con otras personas, en la capacidad de trabajar en conjunto, comprender y motivar a compañeros y subordinados. Esta habilidad está presente en todos los niveles administrativos, puesto que el trabajo diario implica numerosos contactos con personas pertenecientes y ajenas a la organización, pero es en el nivel medio donde se hace predominante.
- c) **Habilidades técnicas.** Son las destrezas y conocimientos interrelacionados con la capacidad y habilidad para realizar tipos específicos de actividades en un campo especializado; es el conocimiento de carácter técnico, el saber de la tarea cotidiana, es decir, se trata de conocer el oficio y predomina en el nivel operativo.
- d) **Habilidades políticas.** Es la capacidad que deben tener los gerentes para crear una base de poder y establecer los contactos correctos.
- e) **Habilidades específicas.** Otras habilidades que adicionalmente deben manejar los gerentes son:
 - Controlar el entorno de la organización y sus recursos
 - Organizar y controlar
 - Manejar información
 - Propiciar el crecimiento y el desarrollo
 - Motivar a los empleados y manejar conflictos
 - Resolver problemas estratégicos

1.1.9.3. Competencias gerenciales

Se las define como la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita un buen gerente para ser eficaz. Entre las principales competencias que debe desarrollar un gerente están:

- a) Iniciar y poner en práctica cambios y mejoras en servicios, productos y sistemas.
- b) Reclutar y seleccionar personal.
- c) Planificar, asignar y evaluar el trabajo que realizan los equipos, las personas y uno mismo.
- d) Intercambiar información para resolver problemas y tomar decisiones.
- e) Crear, mantener y reforzar relaciones laborales eficientes.

1.1.9.4. Importancia de los gerentes en los mercados

Un buen gerente será capaz de convertir una paja en oro, de allí que las organizaciones buscan un sin número de mecanismos para conseguir y mantener a los buenos gerentes.

Muchas organizaciones ofrecen remuneraciones salariales sumamente elevadas a sus gerentes, paquetes de compensaciones para motivarlos a quedarse en las empresas, así por ejemplo los gerentes de Estados Unidos son considerados como los mejor pagados en todo el mundo; su sueldo está vinculado con el alto nivel de desempeño, su trabajo no se limita a un horario de ocho horas diarias, muchas de las veces van de doce a catorce horas los siete días de la semana.

Antiguamente el modelo de gerenciar estaba basado en aspectos técnicos-científicos porque se vivían situaciones más estables; pero en los últimos tiempos se han caracterizado por situaciones al azar, la incertidumbre, el riesgo y las contingencias y los constantes cambios obligan a que los gerentes deben estar profundamente conscientes en involucrarse totalmente con la organización.

1.1.10. Fundamentos de la empresa

Es un ente social que a través de los productos/servicios que oferta satisface las necesidades de los clientes (es creada por personas y para las personas). Es un sistema abierto, un conjunto que interactúa con su alrededor.

1.1.10.1. Clasificación de la empresa

a) Por su tamaño

- PYMES: son pequeñas y medianas empresas.
- PIMEX: son pequeñas y medianas empresas exportadoras.

- Pequeñas: su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos.
- Medianas: su capital, número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares.
- Grandes: su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año.

b) Por su actividad

- Primarias: se dedican a la extracción de la materia prima o recursos naturales.
- Secundarias: se dedican a la transformación de la materia prima.
- Terciarias: se dedican a la comercialización de los productos terminados.
- Cuaternarias: se dedican a la prestación de servicios.

c) Por su naturaleza

- Industriales: transforman la materia prima en un producto terminado.
- Comerciales: desarrollan la venta de los productos terminados en la empresa.
- Servicios: entregan sus servicios o la prestación de éstos a la comunidad.

d) Por el sector al que pertenecen

- Públicas: su capital proviene del Estado o Gobierno.
- Privadas: son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: sociedades comerciales.
- Mixtas: el capital proviene una parte del Estado y la otra de particulares.

e) Por la integración de capital

- Unipersonales: se conforman con la presencia de una sola persona natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.
- Pluripersonales: para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona, lo que indica que mínimo son dos.
- ✓ Personas: en nombre colectivo y en comandita simple.
- ✓ Capital: Responsabilidad Limitada; Anónimas y de Economía Mixta.

f) Por el propósito

- Con fines de lucro: se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.
- Sin fines de lucro: son empresas en las que lo más importante es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

1.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

A través de la historia se han originado eventos en distintas civilizaciones las cuales han aportado de manera significativa a la forma en que en la actualidad concebimos a la Administración. Hay que considerar que siempre se ha administrado; antes las empresas o instituciones no tenían el grado de complejidad de hoy. Actualmente la Administración es una disciplina de carácter científico y con principios.

Por lo tanto, la administración moderna utiliza mecanismos de gestión cada vez más sofisticados y acordes con las necesidades de un mundo cambiante, pero también basado en criterios e ideas sobre algunos aspectos que surgieron en la forma de administrar del mundo antiguo.

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace milenios. Por ejemplo, las pirámides de Egipto y la gran Muralla China son pruebas palpables de que mucho antes de la edad contemporánea se emprendía proyectos de tremenda envergadura en los que participaban miles de personas.

Las actividades organizadas y la administración han existido desde mucho antes de la Revolución Industrial (aparición del poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente), pero no fue sino en el siglo pasado que la administración a través de investigaciones sistemáticas se convirtió en una disciplina formal.

Adam Smith en su obra “Riqueza de las Naciones” señala la importancia que tenía en las organizaciones la división del trabajo (descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetidas), permitiendo elevar la productividad, aumentar las habilidades y destrezas de cada individuo y ahorrar tiempo al no tener que cambiar de una tarea a otra.

La Revolución Industrial influyó considerablemente en la administración antes del siglo XX. A partir de la Revolución Industrial, el trabajo manual de las personas fue sustituido por máquinas mucho más veloces, que hicieron que las empresas adoptaran la producción en masa, reduciendo sus costos de transporte.

La Administración ha evolucionado formando administradores capaces de adoptar en cada una de las épocas cambios positivos y análisis de cada una de las escuelas, teorías que plantearon los representantes de cada una de ellas en un período determinado para el mejoramiento de las empresas.

La evolución del pensamiento administrativo trae como consecuencia el progreso o avance administrativo para el desarrollo de verdaderas escuelas o corrientes administrativas.

A través del estudio de la Administración se han originado distintos esquemas de pensamiento, dando como resultado varias escuelas del pensamiento administrativo.

Cuando se ha recorrido ya una buena parte del siglo XXI es posible evidenciar que las diferentes escuelas, teorías y corrientes que se han analizado, siguen constituyendo los pilares fundamentales para tener un buen conocimiento y aplicación de la administración en las diferentes actividades que tienen que ver con la creación, crecimiento y desarrollo de las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas. Cabe destacar que las nuevas tendencias administrativas que fueron novedosas para fines del siglo XIX y principios del siglo XX, han pasado a formar parte de la historia, debido a los cambios vertiginosos a las que son sometidas todas las organizaciones y la imperiosa necesidad de alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible. Esto no quiere decir que se han dejado de utilizar, sino que debido a las necesidades de las organizaciones, han permitido la definición de otras tendencias administrativas desarrolladas especialmente con tecnología de punta.

Para que se comprenda y se identifique mejor el conocimiento y la aplicación de la administración es importante diferenciar que es un Principio, Teoría y Escuela de la Administración:

Tabla 1. Diferencia entre principio, teoría y escuela de la Administración

PRINCIPIO	TEORÍA	ESCUELA
Es el enunciado inicial, fundamental que el administrador puede tomar de referencia para poder llevar a cabo una adecuada administración, acoplando estos principios a su realidad.	Constituyen hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella. Es el conjunto de principios destinados a comprobar un fenómeno.	Es la aplicación de un conjunto de principios, teorías similares y sus contenidos a través de los distintos enfoques administrativos.

Fuente: Elaboración propia

1.2.1. Escuela de Administración por costumbre o empírica

La Administración está guiada por la experiencia, la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada, la recopilación de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtienen mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por administradores en circunstancias similares.

La ventaja es que el administrador tiene capacidad para solucionar problemas debido a la experiencia que tiene. No corre muchos riesgos debido a ejemplos pasados. La desventaja es que todo cambia y eso hace que con el tiempo las cosas vayan evolucionando y aquellas que se generan por costumbre se vayan quedando obsoletas. Es decir, algunos resultados

que se obtienen podrían ser mediocres porque la empresa no está en una constante innovación.

Ejemplo: Un restaurante. Estos comúnmente se forman debido a que la persona que va a administrar conoce sobre cocina y ha tenido alguna experiencia en este ámbito. Aquí se evidencia esta escuela porque no necesita estudiar para empezar su negocio, sino que solo se necesita de la experiencia que tiene.

1.2.2. Escuela jurídica

Desde el punto de vista teórico, la escuela jurídica estaría representada por los especialistas en Derecho Administrativo y desde el práctico, por los Asesores Jurídicos, Asesores Letrados o Asesores Legales además de los funcionarios apegados a los aspectos jurídicos y a la tradición legalista de la administración pública.

La Escuela Jurídica concentra su atención en el estudio del marco legal o normativo, ya que éste condiciona el comportamiento de los funcionarios y consecuentemente el funcionamiento de los organismos que integran la administración.

La ventaja es que seguir las normativas y los reglamentos facilita el control. La desventaja es que, si todo está basado en leyes, normas y reglamentos, se pueden dejar pasar grandes oportunidades cuyo funcionamiento no esté especificado por escrito y por ende no permite aprovechar otros elementos. Por otro lado, limita la creatividad del personal de la empresa.

Ejemplo: Se crea una empresa en la cual se deben cumplir ciertas normas específicas, por lo tanto, cada trabajador tendrá sus funciones estrictas las cuales deben ser cumplidas al pie de la letra o caso contrario serán notorias sus consecuencias.

1.2.3. Escuela de la Administración Científica

Sus principales representantes son: Frederick Taylor, Henry Gantt, los esposos Gilbreth, entre otros. Su filosofía es: “Hacia una utilización de métodos científicos, observación, hipótesis, variables, Barreras de Gantt”.

Esta escuela se fundamenta en la teoría de la administración científica, orientada al método de trabajo y a la maximización de la productividad: debido a que el capital generaba rentabilidad, sus dueños propendieron a exigir más producción para ganar más capital y acumularlo.

La administración tradicional o científica se desarrolló a partir de la observación sistemática de los hechos de la producción-investigación y análisis del taller. Se enfocó en técnicas específicas centradas en eficiencia y producción.

a) Principios de Dirección Científica de Frederick Taylor:

Las premisas en que se fundamentan los principios son:

- Determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- Evita operaciones inútiles para lograr mejores sistemas de trabajo.
- La planificación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control y es su fundamento.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el empirismo.
- Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.

Los principios básicos son:

- Principio de planeamiento
- Principio de la preparación
- Principio de control
- Principio de la ejecución

Otros principios que se encuentran implícitos en la Administración de Taylor son los siguientes:

- Estudiar el trabajo de los operarios.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores.
- Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar.
- Separar las funciones de planificación de las de ejecución.
- Especializar y entrenar a los trabajadores.
- Preparar o planificar la producción.
- Estandarizar los utensilios, los materiales, la maquinaria, el equipo, los mercados y procesos de trabajo a ser utilizados.
- Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores.
- Controlar la ejecución del trabajo.
- Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales.

La ventaja de esta escuela es que permite al administrador estar a la vanguardia, tener mayor rentabilidad y fortalecer a la empresa. La desventaja es que no se considera a la persona (se la trata como a una máquina) para aumentar la productividad.

Ejemplo: La elaboración de productos enlatados en la cual se utilizan una serie de máquinas que son muy costosas pero que a la vez reducen el tiempo de fabricación. En cambio, si se hiciera manualmente, se perdería mucho tiempo y habría demasiado personal, lo cual ocasionaría pérdidas a la empresa.

1.2.4. Aportes de Frank y Lillian Gilbreth

Los esposos Frank y Lillian Gilbreth fueron discípulos de Taylor y contribuyeron a la evolución de la Administración Científica con el desarrollo de las reglas de la economía de movimientos, es decir, los movimientos básicos de las manos que lo llamaron “therbligs”. Mediante esta herramienta analítica las secuencias de los movimientos estándares podrían ser prescritas. El sistema Gilbreth aumentaba la producción eliminando movimientos inútiles.

1.2.5. Aportes de la dirección o administración industrial de Henry Gantt

Otro discípulo de Taylor fue Henry Gantt, quien con su obra “Adiestramiento a los Obreros” aportó a la Administración con los siguientes principios básicos:

- a) Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas.
- b) Adiestramiento de los obreros.
- c) Aplicación de la psicología al trato de los obreros.
- d) Gráficas de GANTT.

1.2.6. Administración de L. P. Alford

Otro exponente importante dentro del florecimiento de la Administración Científica es L.P. Alford, el mismo que aportó con los principios que a continuación se detallan:

- a) Empleo sistemático de la experiencia.
- b) La experiencia permite que el jefe sepa cómo organizar el trabajo.
- c) El esfuerzo físico debe ser flexible.
- d) Sus colaboradores deben sentirse parte de la fábrica.
- e) Racionalizar el trabajo.

Para analizar los principios enunciados anteriormente, son seis los aspectos en los que se han agrupado los principios de Taylor y que se encuentran descritos en el Manual de Producción elaborado por Alford, conjuntamente con L.P. Bangs, R.J. y Hagemann, E.G. Dichos aspectos son:

- a) Organización industrial.
- b) Métodos y tiempos para realizar el trabajo.
- c) Funciones y costos económicos.

- d) El Capataz.
- e) Relaciones con los trabajadores.
- f) Salario y sistemas de salarios.

1.2.7. Principios de fijación de normas de Holden

Holden es otro exponente importante en esta época quién propuso el establecimiento de varias normas para evaluar de manera permanente el proceso de funcionamiento de una organización. Las normas propuestas son:

- a) Organizar los productos, servicios, procesos y mercados que pueden sostener una justificada asignación de recursos humanos.
- b) Llevar a cabo un proceso sistemático de mejoramiento continuo.
- c) Se debe reestructurar adecuadamente para poder sobrevivir.
- d) Tener una explotación continua de las fortalezas y éxitos.

1.2.8. Escuela Clásica o Administración General

Esta escuela se fundamenta en el enfoque clásico o de administración general que incluía una serie de enunciados que se centran en la organización formal con autoridad y jerarquía muy claras y la estandarización de normas genéricas para la aplicación en el manejo administrativo.

Esta escuela plantea la determinación de las principales funciones que debe poseer una empresa (comerciales, financieras, seguridad, administrativas, técnicas). Su principal representante fue Henri Fayol.

El origen de la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización administrativa son las ideas que sustentan la teoría clásica de administración que tiene como principal representante a Henri Fayol. La preocupación básica de este enfoque era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales.

Henri Fayol

(1841 – 1925)



Nació en Constantinopla y falleció en París e hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos. Considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial.

En 1916, Henri Fayol publicaba su conocido libro “Administration Industrielle Et Generale” (Administración Industrial General) en el que por vez primera, se exponía una teoría general de la administración, lo que le valió el nombre de padre de la teoría de la administración.

Sus ideas, que tuvieron continuación en las aportaciones de Luther Gulick y Lyndall Urwick como los más destacados exponentes, constituyen el núcleo de la denominada escuela del proceso administrativo, conocida también como escuela clásica o tradicional de la administración.

Su aportación esencial es la división del trabajo del administrador o directivo en un conjunto de funciones, así como la enunciación de un producto de principios generales de administración valido para todo tipo de organizaciones.

Según Fayol (1987) en toda empresa se realizan seis tipos de operaciones o funciones, a saber:

- a) Operaciones técnicas. Fabricación, producción, transformación.
- b) Operaciones comerciales. Compras, ventas, intercambios.
- c) Operaciones financieras. Financiación, búsqueda de capitales, así como su administración.
- d) Operaciones de seguridad. Protección de las personas y los bienes.
- e) Operaciones contables. Inventarios, balances, registros, costos y estadísticas.
- f) Operaciones Administrativas o de administración. Previsión, organización, mando, coordinación, control.

Fayol se quejaba de la preeminencia que, en general, se concedía a la función técnica, en detrimento de las otras y recalca la importancia de todas ellas, así como su estrecha dependencia.

Además, correspondería a la función de administración la armonización de todas las funciones empresariales y la formulación del programa general de acción de la empresa. La función de administración o de la dirección actúa sobre el cuerpo social, es decir, sobre el personal de la organización y Fayol la sistematiza subdividiéndola en un conjunto de sus funciones: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Fernández, 2010).

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Henri Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas esenciales engloban los elementos de la administración:

- a) Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b) Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- c) Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- d) Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- e) Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa ya sean:

- a) Administrativas
- b) Técnicas
- c) Comerciales
- d) Financieras
- e) Contables
- f) De seguridad

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones. La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

1.2.8.1. Los 14 Principios de Administración de Fayol

Fayol plantea además 14 principios para la Administración que se resumen a continuación:

- a) **División del trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

- b) **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (liderazgo).
- c) **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- d) **Unidad de dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- e) **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- f) **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- g) **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- h) **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- i) **Jerarquía:** La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- j) **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- k) **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- l) **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- m) **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

- n) Espíritu de grupo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba, por ejemplo, el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

“... (Ésta) lista que no tiene límites precisos,... me parece que por el momento es especialmente útil (para) dotar a la teoría de la administración con una docena, más o menos, de principios bien establecidos sobre los cuales es adecuado concentrar la discusión general. Los principios precedentes son aquellos a los que he recurrido con mayor frecuencia. Simplemente, he expresado mi opinión respecto a ellos. ¿Ocuparán un lugar en el código administrativo que ha de crearse? La discusión general nos lo dirá”.

Para Fayol, la falta de una enseñanza administrativa se debe a la falta de doctrina. Su gran preocupación era esta carencia, esta ausencia de doctrina surgida de la discusión pública. Sostenía que solo existían doctrinas personales que recomendaban prácticas contradictorias, aunque a veces estuvieran ubicadas bajo la égida de un mismo principio.

En este sentido, establece la necesidad y la posibilidad de una enseñanza administrativa a partir de principios y elementos. Para este ejercicio se requiere que los agentes de la información tengan las siguientes cualidades:

- a) Cualidades físicas como la salud, el vigor físico y la destreza.
- b) Cualidades intelectuales como la aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidades intelectuales.
- c) Cualidades morales como la energía, la firmeza, el valor para aceptar responsabilidades, la iniciativa, el tacto, la dignidad, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Este modelo de administración se practica en el sector público y privado generando una tradición, no solo en la gestión de la organización, sino también en la configuración estructural bajo la metáfora de la anatomía humana. Esto generó la tradición del diseño de organizaciones de corte piramidal. (Bedoya, 2007).

La Revolución Industrial alteró el método de capacitación existente; ahora el personal con poca experiencia podía operar las máquinas y en consecuencia los gremios empezaron a decaer. Más tarde, cuando el proceso fabril reemplazó al proceso doméstico, asimiló a los aprendices provocando un nuevo tipo de aprendizaje, en donde el dueño de la maquinaria era también el propietario de la factoría, y el aprendiz después del período de la capacitación, se convertía en un trabajador de ella.

La capacitación llegó a Estados Unidos durante el siglo XVII, en donde desempeñó un papel menos importante que en Europa, sobre todo porque entre los inmigrantes a este país venían un gran número de trabajadores expertos.

En México el desarrollo de la industria dio lugar a la creación de grandes fábricas o regiones en donde se concreta la actividad económica, las cuales constituyen las bases de

un proceso natural de agrupación de los trabajadores; en donde se divide el trabajo en las ramas de la producción y en donde se ponen en contacto los diferentes oficios. (Valencia, 2007).

1.2.9. Escuela de las relaciones humanas

Son principales representantes fueron: Elton Mayo, Münsterberg, Al Kurt Lewin y Mary Parker Follet.

Esta escuela se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas que tiene su origen en la necesidad de humanizar y democratizar a las empresas y hacer uso de las ciencias sociales.

Sus representantes manifiestan que la clave de la productividad es la “Situación social”, la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo, la satisfacción en las relaciones con el supervisor, la participación en las decisiones y la información sobre el trabajo y sus fines.

Elton Mayo promovió el experimento de Hawthorne, del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a) Resultado de la integración social.
- b) El comportamiento social de los empleados.
- c) Las recompensas y sanciones sociales.
- d) Los grupos informales.
- e) Las relaciones humanas.
- f) Importancia del contenido del cargo.
- g) Los aspectos emocionales.
- h) Los códigos sociales.
- i) Los liderazgos informales

1.2.10. Escuela del sistema social (Burocracia)

Sus principales pensadores fueron: Max Weber, Renate Mainz y Chester Barnard.

Esta escuela se fundamenta en la teoría de la organización, la cual se preocupa por las características, el crecimiento y las consecuencias de la organización y surge como consecuencia de la necesidad de orden y precisión. Su finalidad es organizar detalladamente y dirigir con la mayor eficiencia posible.

Max Weber considera que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos determinados mediante un razonamiento profundo y con una división detallada del trabajo.

Se conoce por burocracia a la organización con una estructura jerárquica y formal establecida; también se refiere al proceso de estructuración formal dentro de una empresa o institución.

La administración burocrática recomienda seis dimensiones de cómo debe operar una organización, las que se indican a continuación:

- a) División del trabajo
- b) Jerarquía de autoridad
- c) Reglamentación
- d) Comunicaciones formales
- e) Impersonalidad
- f) Competencia profesional

La ventaja de esta escuela es que permite establecer responsabilidades y autoridades. La desventaja es el abuso de los niveles jerárquicos y falta de comunicación entre los miembros.

Ejemplo: En toda empresa pública, privada o mixta existen niveles de jerarquía para controlar la empresa y a sus trabajadores, designándoles responsabilidades y obligaciones a cumplir para que la empresa pueda alcanzar un objetivo y sea productiva y rentable.

1.2.11. Escuela de la medición cuantitativa

Denominada “Investigación de Operaciones”, consiste en utilizar técnicas matemáticas para desarrollar modelos y análisis, así como resolver problemas de la administración. También es llamada como la Ciencia de la Administración.

Se pueden resolver numerosos problemas administrativos a través de la utilización de las diferentes aplicaciones de la Escuela de la Medición Cuantitativa, como las siguientes: Teoría de Inventarios, Teoría de colas, Procesos de asignación de recursos, Teoría de juegos, Técnicas de simulación, Programación lineal, Técnicas decisionales matemáticas, entre otras.

La ventaja de esta escuela es que para resolver problemas ofrece varios ángulos u opciones y permite tomar mejores decisiones. La desventaja es que no permite acoplarse exactamente al modelo matemático y no es aplicable a problemas humanos de la administración.

Ejemplo: Existen empresas que trabajan en función de los números y por ende para tomar decisiones y resolver problemas se interesan más en las cantidades que en las personas.

1.2.12. Teoría de la decisión

Dentro de la escuela de Medición Cuantitativa también encontramos varios exponentes como A. Kauffman, Norbert Wiener e Irwin D.J. Bross, quienes propusieron la Teoría de la Decisión. Esta teoría analiza la toma de decisiones individuales y grupales y toma de decisiones simples y complejas, debido a que la Administración es un proceso. Tiene su énfasis en la consecución de objetivos bien definidos, a través de la elección de la alternativa que maximiza el rendimiento deseado.

1.2.13. Escuela Estructuralista

Sus principales representantes son: Amitai Etzioni, Dahendorf y Richard Hall. Esta escuela se fundamenta en la teoría estructuralista, la cual concibe a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Analiza los componentes tanto de la organización formal como informal.

Esta escuela hace énfasis en las personas, la estructura y el ambiente. Pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

1.2.14. Escuela del Proceso Administrativo (Neoclásica)

Sus principales pensadores son: Harold Koontz, Peter Drucker, Cyril O'Donnell.

Esta escuela se fundamenta en la teoría neoclásica, la cual redimensiona y actualiza los conceptos clásicos de administración y ofrece un enfoque más humano. Se concentra en los resultados y en la Administración por objetivos (APO) para mejorar la eficacia de las organizaciones.

Esta escuela considera a la Administración como un proceso; realiza el análisis de dicho proceso examinando las funciones del administrador: planeación, organización, ejecución y control. Las describe de la siguiente manera:

- a) Planeación: ¿Qué es lo que debe hacerse? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo?
- b) Organización: ¿Quién lo va hacer? ¿Con cuánta autoridad y bajo qué ambiente físico?
- c) Ejecución: Se debe lograr que el colaborador desee hacer su trabajo de buena gana y con cooperación entusiasta.
- d) Control: Se debe vigilar que el trabajo planeado se lleve a cabo de manera adecuada; de lo contrario, se deben aplicar las medidas correctivas pertinentes.

1.2.15. Escuela del Comportamiento humano

Se analiza en esta escuela el comportamiento de las personas, es decir la forma cómo los gerentes interactúan con sus empleados o colaboradores. Platea las siguientes teorías:

a) Teoría del Comportamiento

En la época del florecimiento de la Escuela del Comportamiento Humano aparecen exponentes como Douglas McGregor, Strauss, Sayles y Rensis Likert, quienes encuentran necesario incorporar una teoría que profundice el estudio y análisis del comportamiento del individuo, dando como resultado el nacimiento de la Teoría del Comportamiento.

Douglas McGregor, considerado uno de los más influyentes teóricos contemporáneos del comportamiento humano en las organizaciones, formuló la Teoría X y la Teoría Y.

- Teoría tradicional “X”

La Teoría X sostiene que a los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o las alabanzas.

- Teoría tradicional “Y”

La Teoría Y supone que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien.

- Teoría tradicional “Z”

Strauss y Sayles son autores de la Teoría “Z”. Esta teoría analiza que el ser humano tiene una actitud variable.

Tabla 2. Comparación de los supuestos de las tres teorías

Teoría X	Teoría Y	Teoría Z
1. La gente tiene una aversión al trabajo. 2. Debe ser castigada y amenazada para que trabaje. 3. Prefiere ser dirigida para evitar responsabilidades.	1. El desgaste del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como en el juego. 2. El común de la gente aprende en condiciones adecuadas. 3. El individuo logrará los objetivos de la empresa siempre y cuando la empresa logre sus objetivos personales. 4. La capacidad de la gente sólo se utiliza en parte. 5. La mayoría de la gente tiene creatividad e ingenio.	1. A la gente le gusta sentirse importante. 2. La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa. 3. Quiere que se le tome en cuenta el trabajo que efectúa en forma bien hecha, reconociéndoselo.

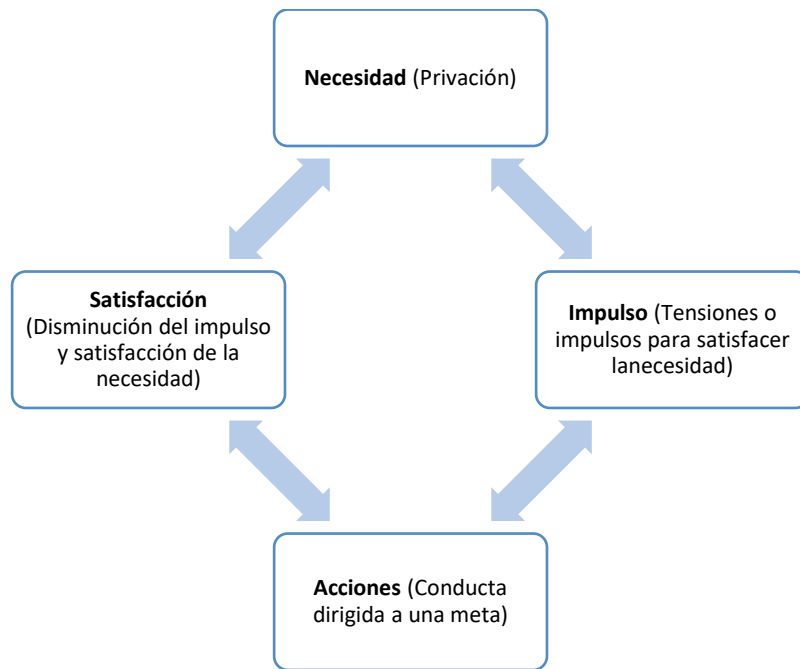
Fuente: Elaboración propia

- Teoría de la Necesidad

Sus principales representantes fueron: Abraham Maslow, Clayton Adelfer y David McClelland.

La teoría de las necesidades explica que las necesidades sentidas por los trabajadores condicionan su comportamiento en la organización.

Gráfico 4. Cadena de la necesidad



Fuente: Adaptación propia

La ventaja de esta escuela es que estudia el comportamiento individual y fortalece las capacidades del ser humano; por esto el administrador logra que el trabajador sea independiente y logre incrementar su creatividad. La desventaja es el abuso de confianza que se puede generar en algunas instancias.

Ejemplo: Una funcionaria solicita permiso porque debe asistir a una reunión de la escuela de su hijo. Lo expone a su jefe y llegan a un acuerdo, de tal forma que el día sábado ella deberá recuperar las horas que solicitó permiso.

1.2.16. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

La mayoría de los autores (Chiavenato, Koontz, Weihrich...) hacen referencia a “la jerarquía de las necesidades” formulada por Abraham Maslow, la cual se refleja en la “pirámide de la jerarquía de las necesidades”.

a) Necesidades primarias:

- Necesidades fisiológicas: son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano.

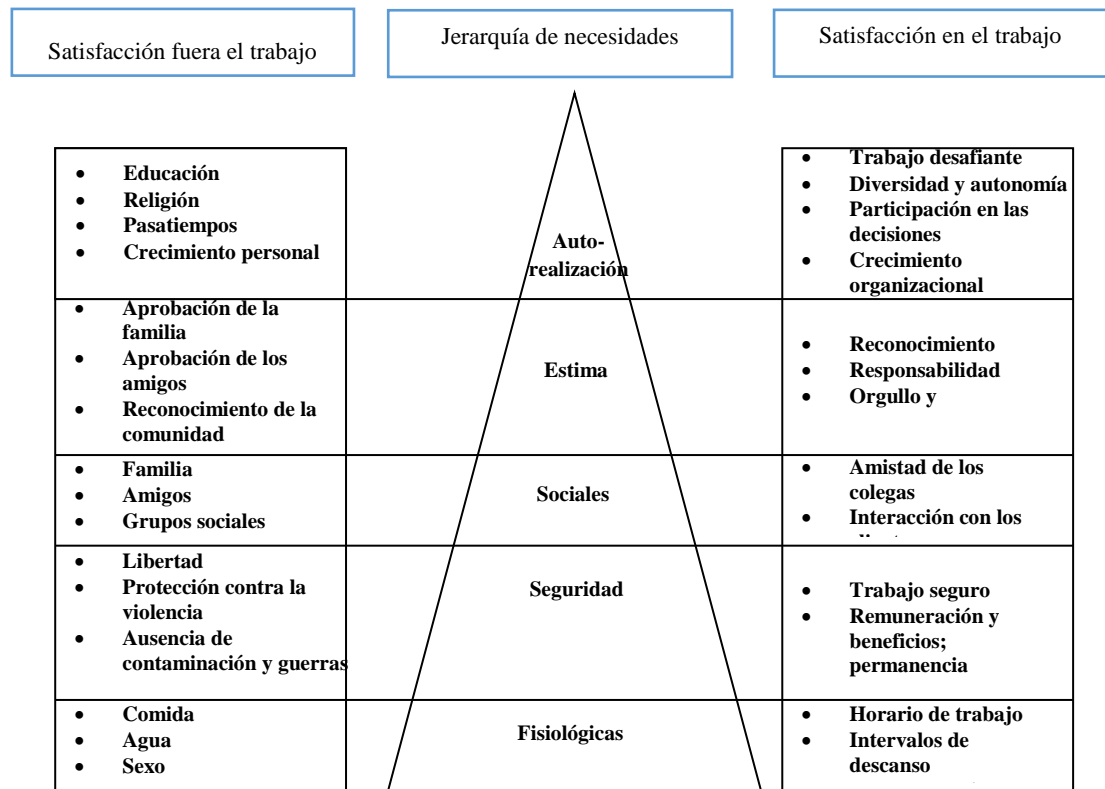
- Necesidades de seguridad: estabilidad, protección y seguridad en el trabajo.
- b) Necesidades secundarias:
 - Necesidades de asociación o aceptación: participación y aceptación en actividades sociales.
 - Necesidades de estima: el individuo no solo quiere pertenecer a grupos; necesita que se le estime dentro de ellos.
 - Necesidad de autorrealización: esta es la necesidad de llegar a ser lo que el individuo es capaz de ser.

Características del funcionamiento de la teoría de Abraham Maslow.

En base a lo expuesto anteriormente, Abraham Maslow en su teoría afirma lo siguiente:

- a) Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas; aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- b) Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre; el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- c) A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas, aparecen gradualmente necesidades de orden superior.
- d) Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas se satisfacen; pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- e) Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

Gráfico 5. Pirámide de Maslow



Fuente: Adaptación propia

1.2.17. Teoría ERG

Clayton Adelfer revisó la teoría de Maslow y buscó simplificarla para exponerla a una investigación práctica. A partir de ello propuso su teoría ERG (por sus siglas en idioma Inglés):

- Existencia.** Agrupa las necesidades más básicas: fisiológicas y de seguridad, de bienestar físico.
- Relación.** Estas necesidades requieren de la interacción con otras personas (sociales y estima).
- Crecimiento.** Incluyen las necesidades de crecimiento personal y desarrollo continuo (autoestima y realización).

1.2.18. Teoría de las necesidades aprendidas

David McClelland propuso la teoría de las necesidades aprendidas, la cual está vinculada a los conceptos de aprendizaje: “las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida de las personas. De la misma manera que Maslow y Alderfer, McClelland enfoca tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación”.

- a) **Necesidad de logro.** Es el deseo de ser excelente, ser mejor o más eficiente, resolver problemas o dominar tareas complejas.
- b) **Necesidad de poder.** Refleja la necesidad de poder y autoridad.
- c) **Necesidad de afiliación.** Refleja el deseo de interacción social.

1.2.19. Teoría de la motivación

Según Frederick Herzberg, esta teoría se fundamenta en la motivación, la cual significa influir en el individuo para que éste se comporte de una manera que le asegure alcanzar algún logro, “la motivación no necesariamente es monetaria”.

Los supuestos básicos de esta teoría son:

- a) Se presupone que la motivación es buena; enseña en diferentes circunstancias el trabajo organizado.
- b) La motivación es un factor, de entre varios, que intervienen en el desempeño del personal.
- c) La motivación es un instrumento que permite a los administradores ordenar las relaciones laborales en las organizaciones.

1.2.20. Escuela Sistémica

Sus principales representantes fueron: Ludwin Von Bertalanffy, Daniel Katz y Robert Kahn.

Esta escuela se fundamenta en la teoría de sistemas que considera a las empresas como unidades que están en constante movimiento y que se interrelacionan con el medio ambiente, partiendo de la base de que cada parte pertenece a un todo coherente.

En tal razón, esta escuela también conocida como la escuela de sistemas, considera a la organización como un sistema, unido y dirigido, conformado por partes interrelacionadas.

El sistema en una empresa o institución, son las funciones y las actividades que trabajan juntas para lograr el objetivo. Un sistema es una combinación de partes que forman un todo.

Cualquier sistema está constituido como mínimo por cuatro elementos:

- a) Entradas / Insumos / Ingresos. Recursos materiales, humanos, información (es el inicio del proceso).
- b) Proceso. Transformación de las entradas o insumos.
- c) Producto / Salida / Resultado. Es el resultado del proceso.

- d) Retroalimentación / Respuesta. Constituyen los datos del sistema que permiten realizar el control para tomar medidas de corrección.

Tabla 3. Ejemplo de sistema de fabricación de calzado

ENTRADAS:	PROCESO:	RESULTADO:	RETROALIMENTACIÓN:
Materia prima: cuero, suelas, pegamento, colorantes, cordones / Recursos humanos: operarios expertos en la fabricación de calzado.	Transformar la materia prima en calzado: cortar el cuero, pegar las suelas, coser, limpiar el calzado.	Calzado terminado.	Verificación de la calidad del calzado: que no presente defectos o secciones mal cosidas. Comprobación de las medidas exactas según la medida.

Fuente: Elaboración propia

La ventaja de esta escuela es que en diferentes situaciones se pueden generar resultados integradores. La desventaja es que si una parte falla se afecta a todo el sistema.

Ejemplo: La imagen de una persona que trabaja en una compañía puede afectar o beneficiar a los demás. Por ejemplo, si una persona es irresponsable e irrespetuosa puede afectar a la imagen de la compañía y sus miembros porque se puede concluir que todos los demás tienen esas características.

1.2.21. Escuela Contingencial

Sus principales pensadores fueron Paul Lawrence y Jay Lorsch. Esta escuela se fundamenta en la teoría contingencial la cual indica que la contingencia significa algo incierto, que puede o no ser. Esta teoría enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones; todo es relativo y siempre depende de algún factor. No existe una forma única para lograr los objetivos en la organización y se debe actuar en función de cada situación.

La escuela contingencial también denominada situacional, intenta dar respuesta a las contingencias o situaciones diarias de una empresa.

El enfoque contingencial es un punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización podría variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias.

Esta escuela es principalmente integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional, razón por la cual no presenta técnicas ni pautas establecidas previamente a seguir frente a los obstáculos que pueda enfrentar una empresa. Los puntos de vista de contingencia

están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas de acuerdo a situaciones específicas.

1.3. DESARROLLOS EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO XX

Al finalizar el siglo XIX y la totalidad del siglo XX diversos pensadores formularon una amplia variedad de enfoques y teorías cuyo objetivo principal fue la efectividad empresarial en función de la globalización y las exigencias de la competitividad. Estos enfoques hicieron énfasis en la solución de problemas organizacionales, la calidad, la utilización de herramientas virtuales, entre otros. A continuación, se estudiarán los últimos desarrollos administrativos del siglo XX.

1.3.1. Teoría de las Restricciones

Su autor Eliyahu Goldratt menciona, que la teoría de restricciones es una metodología científica que permite enfocar soluciones en función de problemas críticos de las empresas, para que éstas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua.

El concepto de meta se orienta a definir claramente el propósito global de cualquier organización (según esta teoría, la meta de toda organización es ganar dinero); luego, los indicadores que permitan juzgar el impacto de las decisiones para obtener la meta.

Existen dos tipos de indicadores:

- a) Indicadores de resultados; los que permiten saber si están ganando dinero o no; éstos son:
 - Utilidad neta, indicador absoluto.
 - Retorno sobre la inversión.
 - El flujo de efectivo, indicador de supervivencia, lo que significa que si no existe un adecuado flujo, la empresa puede quebrar.
- b) Resultados de operación-operativos; son tres:
 - “Throuhput”, velocidad a la que el sistema genera dinero a través de las ventas, sin valor agregado y gastos de fabricación.
 - Gastos de operación, todo el dinero que la empresa invierte para convertir el inventario en “throuhput”.
 - Desperdicio, si alguno de los gastos no ayuda a convertir el inventario en “throuhput”.

La TOC (Theory of constraints) o teoría de las restricciones propone el siguiente proceso para gestionar una empresa y enfocar los esfuerzos de mejora.

```
graph TD; A[1º Identifique la restricción del Sistema Total] --> B[2º Decida cómo explotarla]; B --> C[3º Subordine el resto del sistema a la restricción]; C --> D[4º Eleve la restricción (sólo después de explotarla)]; D --> E[5º Si eliminó la restricción, regrese al paso #1]; E --> A;
```

Mejoramiento Continuo de Procesos

1º Identifique la restricción del Sistema Total

2º Decida cómo explotarla

3º Subordine el resto del sistema a la restricción

4º Eleve la restricción (sólo después de explotarla)

5º Si eliminó la restricción, regrese al paso #1

1.3.2. Enfoque de la Productividad Japonesa (Calidad Total)

Dentro de estas técnicas se pueden mencionar el justo a tiempo (Kanban), Kaizen (mejoramiento continuo) y la teoría Z, como sus principales aportes.

La ventaja de este enfoque es que busca siempre alcanzar la calidad y ser cada vez más productivos y rentables. La desventaja es que muchas veces no se tiene claro lo que necesita el trabajador y éste podría llegar a decepcionarse. Puede llegar a confundirse la relación personal con la laboral, causando bajo rendimiento en la empresa.

1.3.3. Teoría Z

Japón tuvo su avance industrial después de la Segunda Guerra Mundial; sin embargo, se dice que el éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las empresas japonesas.

Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al involucrar a los trabajadores en los diferentes procesos de la empresa. Los fundamentos en los que se basan son: confianza, sutileza e intimidad.

En el siguiente cuadro, William Ouchi compara el funcionamiento de la teoría Z de las empresas japonesas con el funcionamiento de las empresas estadounidenses:

Tabla 4. Diferencias entre organizaciones japonesas y estadounidenses

Organizaciones japonesas	Organizaciones estadounidenses
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

La característica más conocida de la teoría Z es tal vez la importancia que se da a la participación del personal en la toma de decisiones.

En Japón, cuando se requiere una decisión trascendental, todos los que están involucrados intervienen en el proceso de toma de decisiones.

En resumen, la teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no solo el incremento de la productividad y las utilidades de la empresa, sino algo más importante: la autoestima de los individuos.

1.3.4. La 7 “S” de Mckinsey

Es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con S.

a) Strategy (Estrategia)

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

b) Structure (Estructura)

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. La estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Si la estrategia cambia, la estructura cambia.

c) Skills (Habilidades)

Son las capacidades distintivas de la empresa (lo que la empresa hace mejor). Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

d) Shared Values (Valores compartidos)

Equivalen al concepto de misión y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniéndola a la organización en el logro de objetivos comunes.

e) Systems (Sistemas)

Son todos los procedimientos formales e informales necesarios para desarrollar la estrategia y que permitan que funcione una organización.

f) Style (Estilo)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.

g) Staff (Personal)

Son las personas que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

A continuación, se expone un cuadro resumen de las diferentes escuelas, teorías, principios y elementos que componen la evolución del pensamiento administrativo:

Tabla 5. Evolución de Pensamiento Administrativo

No.	ESCUELA	AÑO / PERÍODO	SÍNTESIS	APORTES	LIMITACIONES	TEORÍA (S)	CARACTERÍSTICAS	AUTOR (ES)	PRINCIPIOS
1	ADMINISTRACIÓN POR COSTUMBRE O EMPÍRICA		La Administración está guiada por la experiencia, la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada, la recopilación de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtienen mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por administradores en circunstancias similares.	Estudio de casos en los cuales se aplican el criterio y la experiencia para resolver problemas administrativos.	Escaso fundamento científico para la solución de planteamientos y problemas administrativos. Excesiva confianza en la tradición de prácticas anteriores.				
2	JURÍDICA		La escuela jurídica concentra su atención en el estudio del marco legal o normativo, ya que éste condiciona el comportamiento de los funcionarios y el funcionamiento de los organismos que integran la administración.	Ofrece un fundamento jurídico para la administración de las organizaciones.	1. La aplicación rigurosa de las normas restringe la capacidad de interpretación de las normas para una posterior aplicación. 2. Se reduce la capacidad discrecional al punto en que el administrador se convierte en un aplicador mecánico de las normas. 3. Exceso de tecnicismos legales.				
3	ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	1903	La Administración tradicional o científica se desarrolló a partir de la observación sistemática de los hechos de la producción, investigación y análisis del taller. Se enfocó en técnicas específicas centradas en eficiencia y producción.	1. Énfasis en las tareas: división técnica del trabajo para un mejoramiento de la productividad. 2. Incentiva el desarrollo de sistemas de ingeniería. 3. Fomenta los estudios científicos de tiempos y movimientos.	1. Visión mecanicista que desconoce al ser humano. 2. Especialización extrema del operario. 3. Enfoque parcial de la organización: visualiza a la organización aislada de su medio o ambiente.	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	Orientada al método de trabajo y a la maximización de la productividad: debido a que el capital generaba rentabilidad, sus dueños propendieron a exigir más producción para ganar más capital y acumularlo.	Frederick Taylor Frank y Lillian Gilbreth Henry Gantt L.P. Alford Holden	Principios de Dirección Científica "Therbligs" Principios de Dirección Industrial Principios de Administración Principios de fijación de Normas
4	CLÁSICA O ADMINISTRACIÓN GENERAL	1911	Enfoca la organización en su totalidad a través de teorías más generales sobre lo que los gerentes hacen y lo que constituye la buena práctica de la administración.	1. Fomenta el desarrollo científico de principios administrativos. 2. La autoridad centralizada se acopla a las estructuras de las organizaciones de la época. 3. Fomenta la especialización y la competencia técnica. 4. Estimula el orden y la equidad.	En algunos casos la generalización puede evitar la aplicación adecuada de los principios.	TEORÍA CLÁSICA	La teoría o enfoque clásico incluía una serie de enunciados que se centran en la organización formal con autoridad y jerarquía muy claras y la estandarización de normas genéricas para la aplicación en el manejo administrativo.	Henry Fayol	Principios generales de la Administración

5	DE LAS RELACIONES HUMANAS	1930	Esta escuela rechaza la existencia del hombre económico. La clave determinante de la productividad es "la situación social", la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas entre los miembros del grupo de trabajo.	1. Enfatiza la importancia de las relaciones humanas para el mejoramiento de las organizaciones. 2. Uso de la participación y las formas de manejar los conflictos organizacionales. 3. Se reconoce la influencia del ambiente y las restricciones que afectan al comportamiento.	1. Concentración en el ser humano dejando de lado otros aspectos importantes dentro de las organizaciones como la eficiencia y la productividad.	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS	La teoría tiene su origen en la necesidad de humanizar y democratizar a las empresas y hacer uso de las ciencias sociales.	Elton Mayo (estudios de Hawthorne) Al Kurt Lewin Mary Parker Follet
6	DEL SISTEMA SOCIAL (BUROCRÁTICA)	1947	Considera a la Administración como un sistema social o, más específicamente, como un sistema de relaciones interculturales. Esta escuela está orientada psicológicamente y se refiere a la identificación de los diversos grupos sociales, la jerarquía, así como sus relaciones culturales y, además, con la integración de estos grupos en un complejo sistema social vinculado con la burocracia.	1. Mejoramiento de la eficiencia de la organización a partir del respeto del modelo ideal de burocracia y la jerarquía. 2. Proporciona orden, precisión, confianza en la estructura organizacional, manejo de la complejidad y uniformidad de rutinas hacia la estandarización.	1. Escasa flexibilidad e innovación. 2. Restricción del dinamismo y la creatividad. 3. Extrema racionalización burocrática. 4. Mayor importancia a la jerarquía que a las relaciones interpersonales. 5. Riesgo de utilización autoritaria del poder.	TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN (BUROCRÁTICA)	Se preocupa por las características, el crecimiento y las consecuencias de la organización y surge como consecuencia de la necesidad de orden y precisión. Su finalidad es organizar detalladamente y dirigir con la mayor eficiencia posible.	Max Weber Renate Mainz Chester Barnard
7	DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA	1948	A esta escuela se la denomina indistintamente como "Investigación de Operaciones". Constituye un método científico que utiliza todas las herramientas científicas pertinentes que provee una base cuantitativa para las decisiones administrativas. Surgió del reconocimiento de la necesidad de tener equipos de investigación integrados para profundizar en las diversas ramificaciones de los caminos alternativos de acción.	1. Existen muchas contribuciones en los campos de la ingeniería, economía, ciencias militares y demás ciencias. 2. En la administración el análisis de decisión proporciona un soporte cuantitativo a quienes toman decisiones en todas las áreas: ingenieros, analistas, consultores en proyectos de gerencia, planificadores de procesos de producción, médicos, entre otros.	1. En la mayoría de los casos no considera aspectos o variables cualitativas. 2. Reduce los problemas a planteamientos meramente matemáticos, cuya complejidad cuantitativa dificulta su comprensión.	TEORÍA DE LA DECISIÓN	Es un enfoque normativo para la toma de decisiones, que pone énfasis en la consecución de objetivos bien definidos, a través de la elección de la alternativa que maximiza el rendimiento deseado.	A. Kauffman Norbert Wiener Irwin D.J. Bross
8	ESTRUCTURALISTA	1950	Busca equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Su objetivo principal es estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación, basándose en el análisis del comportamiento humano.	Equilibra el estudio de la organización formal con el estudio de la organización informal para hacer compatibles las ideas de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, las cuales eran consideradas opuestas.	Constituye básicamente un enfoque de transición.	TEORÍA ESTRUCTURALISTA	Concibe a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. Analiza los componentes tanto de la organización formal como de informal.	Amitai Etzioni Richard Hall

9	DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (NEOCLÁSICA)	1957	Constituye una corriente de pensamiento fundamentada en el proceso vinculado a la acción de administrar y a sus principales funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar.	1. Ofrece una visión integradora de los elementos del proceso administrativo y reconoce los aspectos pertinentes de las ciencias sociales que influyen en tal proceso. 2. Actualiza enfoques administrativos anteriores. 3. Fundamenta la APO.	En muchas ocasiones no se logran los resultados planificados especialmente en la Administración por Objetivos. Estas limitaciones se generan ante la dificultad para plantear los objetivos y el temor al cambio.	TEORÍA NEOCLÁSICA	Redimensiona y actualiza los conceptos clásicos de administración y ofrece un enfoque más humano. Se concentra en los resultados y en la Administración por objetivos (APO) para mejorar la eficacia de las organizaciones.	Harold Koontz Peter Drucker Cyril O'Donnell
10	DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	1959	En la escuela de comportamiento humano el punto focal de la acción administrativa es la conducta del ser o seres humanos. Todo lo que se logra, la forma en que se logra y por qué se logra es visto con relación a su impacto e influencia sobre la gente que, según se afirma, constituye la entidad realmente importante de la Administración.	1. Ofrece diferentes formas del uso de la participación y el manejo de los conflictos organizacionales. 2. Desarrolla conceptos sobre motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, proceso decisorio y estilos administrativos que buscan el bienestar y mejoramiento del desempeño de los empleados y de las organizaciones.	1. Se circunscribe únicamente al estudio del comportamiento humano. 2. En muchos casos desconoce la influencia del ambiente y las restricciones que afectan el comportamiento.	TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	Se estructura a partir de la teoría de las relaciones humanas y se enfoca en el impacto que el comportamiento humano tiene sobre la organización. Se basa en los conceptos del conductismo, el cual es el resultado de la psicología individual y social.	Herbert Simon Douglas McGregor (Teoría X y Teoría Y) Rensis Likert
						TEORÍA DE LA NECESIDAD	Se aplica para descubrir los motivantes (impulsos) con base en las necesidades para que el recurso humano actúe mejor. Afirma que las necesidades sentidas por los trabajadores condicionan su comportamiento en la organización.	Abraham Maslow (Teoría de la jerarquía de las necesidades) Clayton Alderfer (Teoría ERC) David McClelland (Teoría de las necesidades aprendidas)
						TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN	Se fundamenta en la motivación, la cual significa influir en el individuo para que éste se comporte de una manera que le asegure alcanzar algún logro.	Frederick Herzberg (Teoría de los dos factores)

11	SISTÉMICA	1960	Se fundamenta en los sistemas, los cuales constituyen el punto fundamental en el que se basa la Administración. Un sistema es un conjunto de subsistemas y a su vez pertenece a un macrosistema influido por los diferentes factores del entorno. Considera a la organización como un sistema integrado, total.	1. Aplicación práctica en diversos tipos de organizaciones. 2. Mejoramiento del trabajo: las tareas se facilitan al comprender su estructura y funcionamiento. 3. Permite obtener un mejor conocimiento y desempeño empresarial en función del entorno.	1. Se concentra en los sistemas y en algunos casos desconoce la influencia del comportamiento de los individuos. 2. Carece de precisión en cuanto a directrices y funciones administrativas.	TEORÍA DE SISTEMAS	Esta teoría considera a las empresas como unidades que están en constante movimiento y que se interrelacionan con el medio ambiente, partiendo de la base de que cada parte pertenece a un todo coherente.	Ludwing von Bertalanffy Daniel Katz Robert Khan
12	CONTINGENCIAL	1970	También se la conoce como escuela situacional. Intenta dar respuesta a las contingencias o situaciones diarias de una empresa, institución o grupo de personas que trabajan para lograr metas en común utilizando la menor cantidad de recursos para lograr los mejores resultados en corto y mediano plazos. Se aplica a través del empleo de diversos métodos en función de la situación que se esté viviendo.	1. Permite verificar que mucho de lo que ocurre en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas. 2. Ofrece un profundo estudio de los ambientes, la interdependencia entre éstos y la organización, las contingencias y sus principales variables.	1. Es principalmente integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional, razón por la cual no presenta técnicas ni pautas establecidas previamente a seguir frente a los obstáculos que pueda enfrentar una organización. 2. Incompleta identificación de las contingencias críticas.	TEORÍA CONTINGENCIAL	Contingencia significa algo incierto, que puede o no ser. Esta teoría enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones; todo es relativo y siempre depende de algún factor. No existe una forma única para lograr los objetivos en la organización y se debe actuar en función de cada situación.	Paul Lawrence Jay Lorsch
13	DESARROLLOS RECIENTES	1980	Existe diversidad de enfoques y teorías formuladas que buscan la efectividad empresarial en función de la globalización y las exigencias de la competitividad. Estos enfoques hacen énfasis en la solución de problemas organizacionales, la calidad, la virtualización, reingeniería, entre otros.	1. La variedad de enfoques y teorías está en constante cambio y busca ajustarse a las exigencias y necesidades organizacionales de la actualidad. 2. Renovación y actualización de enfoques y métodos administrativos para todo tipo de empresas: públicas, privadas, mixtas, microempresas, multinacionales, entre otras.	Aún no se puede determinar un grupo o bloque estructurado de teorías que formen una nueva escuela del pensamiento administrativo, debido principalmente a la diversidad de criterios.	TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES (TOC)	Constituye una metodología científica que permite enfocar soluciones en función de problemas críticos de las empresas, para que éstas se acerquen a su meta mediante un proceso de mejora continua. Parte del supuesto de que cualquier sistema tiene al menos una restricción (limitante) que detiene el avance del proceso.	Eliyahu Goldratt
		1990				ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD JAPONESA (CALIDAD TOTAL)	Se caracteriza por diversas técnicas y teorías de mejoramiento que conducen hacia la calidad total en las empresas. Se pueden mencionar las siguientes: el justo a tiempo (kanban), kaizen (mejoramiento continuo), la teoría Z, entre otras.	William Ouchi Edwards Deming Joseph Juran

1.3.5. Historia de la Administración en el Ecuador

1.3.5.1. Introducción

El conocer la historia de la administración nos hace retroceder en el tiempo, cuando los seres humanos comenzamos a trabajar en colectividad, dándose un acontecimiento de relevancia en la historia social del mundo.

Esta historia se describe a través del tiempo con el desarrollo de las sociedades que se inicia en la época prehispánica con los nómadas; éstas se han ido transformando durante siglos, se caracterizaron por usar métodos predominantemente agrarios que luego se transformarían en tipo industrial a partir de la Revolución Industrial (organizaciones y centros industriales).

Según (Reyes Ponce, 2004) “La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación”.

La historia de esta disciplina nace cuando hubo la necesidad de integrarse en grupos, porque trabajando solos no lograríamos llegar a sus objetivos; cada miembro debía hacer su aportación; se establecieron reglas para cuidar el objetivo común, coordinar y fundamentalmente saber administrar los recursos. Desde entonces, la administración empezó a formar parte de la vida cotidiana.

En la actualidad, Ecuador es pluralista de organizaciones, donde las necesidades sociales como el desarrollo cultural, económico, político, la producción y la prestación de servicios está dada a entidades de servicios públicos que son administradas por sus directivos propios para poder ser más eficaces.

La administración está definida como la habilidad para guiar u ordenar a un grupo de personas para conseguir logros esperados, llegar a objetivos y gracias a esto producir y distribuir riquezas.

Según lo observado en el capítulo 1, a la Administración la podemos observar desde dos puntos: como Pública y Privada:

La administración pública: se la puede definir donde el Estado tiene una gran participación sobre lo planificado; designa servidores para que cumplan sus funciones a cabalidad, orientada a la toma de decisiones verificando los resultados en: educación, salud, vivienda, seguridad, economía, viabilidad, etc. Va en busca de autonomía política y aplicación del derecho, pero sobre todo el servicio en forma eficaz, eficiente y efectivo a todos y cada uno de los ciudadanos.

La administración privada: podemos definirla como el proceso de conseguir lo planificado con una buena estructura orgánica bajo un liderazgo, pudiendo ejercer control en todas y cada una de sus etapas, la cual busca una independencia de la economía.

Para estudiar los orígenes de la organización debemos considerar:

- a) El resultado de formaciones socioeconómicas.
- b) La ideología manifestándose como un conjunto de ideas expresadas por un grupo histórico-social.
- c) La operacionalidad: técnicas e intervenciones.

Conociendo estas pequeñas definiciones comenzamos la historia de la administración en la República del Ecuador. A inicios de la República y durante el siglo XIX, el Estado estaba enfocado en la política, seguridad territorial y recaudación tributaria.

En la presidencia de García Moreno se impulsó la centralización del poder Estatal a través de la centralización política, el control de la hacienda pública, el impulso estatal al sistema bancario, la promoción de las obras públicas mediante una red de caminos, carreteras y el ferrocarril, el patrocinio del capital extranjero y el fomento de la educación, especialmente, técnica.

La Revolución liberal culmina la definitiva transición al capitalismo en el Ecuador. Significó una ruptura importante en el orden tradicional conservador, aunque no alteró sustancialmente la estructura socioeconómica del país. Las reformas liberales modernizaron el Estado; una de sus manifestaciones fue el incremento de empleados públicos donde para 1913 llegaba a 1268 (en 1900 era de 756).

Se dio como resultado la crítica al sistema liberal vigente cuyo dominio se encontraba en manos de la plutocracia en el litoral y de los terratenientes en la sierra. Esto aconteció en julio de 1925. De esta manera, la Revolución Juliana dio inicio a la modernización de la economía asignándole al Estado mayor potestad para promocionar las actividades económicas.

En 1948 el Ecuador ingresa al mercado capitalista con la exportación de banano. Gracias a la poca competitividad de la fruta centroamericana y a la política de fomento bananero, el país era el primer exportador de banano del mundo en 1953. El crecimiento de la economía tuvo una de las tasas más altas en América Latina y el anhelo de una democracia efectiva y de una administración orientada a un creciente desarrollo social.

Podemos decir que esto es el inicio de la administración en el Ecuador ya que para una equidad social lo primero que se desarrolló dentro de la república fue un gobierno. Como lo mencionamos, un conjunto de ideas con un fin común que es el de organizarse para administrar, cuyo principal objetivo era el proteger los derechos de los ciudadanos ante cualquier abuso que surgiera ante éstos. De la misma manera buscaba normar a la ciudadanía y al ámbito laboral para que ellos no pudieran aprovecharse de los demás.

Cada gobierno tuvo su propia administración; unos mejores que otros ya que conforme avanzaban los años estos intentaban corregir los problemas de sus antecesores. Al darse el primer boom bananero éstos tuvieron que planificar sobre cómo podían utilizar estos recursos de la mejor manera; al inicio ellos no supo cómo implementar una buena administración de los recursos, pero con los siguientes booms se trató de corregirlo.

Según (Dahik, 1991) el Ecuador ingresa durante la década de los años 70 a la denominada era petrolera; de esta manera la explotación y exportación de petróleo generó una fuerte base financiera la que fue el sustento del desarrollo industrial de la nación desde el Estado; así la planta laboral de la administración pública creció, se emprendieron grandes obras de infraestructura física y se sientan las bases para implementar el modelo de desarrollo de crecimiento hacia adentro más conocido como de industrialización por sustitución de importaciones.

Fue imperiosa la necesidad de investigación de la administración en el Ecuador que surgió desde que nació una actividad que generaba un beneficio para la República y de esta manera poderla aprovechar a su máximo. Es así como al pasar de los años la administración sufre cambios para mejorar la eficiencia de utilizar los diferentes medios que ayuden al desarrollo del país.

1.3.5.2.La Administración en Ecuador

La administración Pública en el Ecuador ha sufrido en los últimos años una transformación de 360 grados por la manera en que ha ido evolucionando mediante la mejora en su gestión; tal es así que es reconocida por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), gracias a la estrategia Estatal de los reconocidos GPR (Gobierno por Resultados).

La administración pública es un factor importantísimo en el desarrollo para tener una competitividad interna y externa. En los últimos años la capacitación ha sido la clave con la cual se han elaborado soluciones y coordinado las intervenciones para llevar adelante las funciones respectivas en donde los procesos de implementación han sido muy importantes, siendo la eficacia, eficiencia y efectividad puntos medulares de una política de transformaciones y la consecución de productos finales conocidos como recursos estratégicos.

1.3.5.3.Características

Como se observó en el Capítulo 1, la Administración tiene las características de universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, flexibilidad, intangibilidad, unidad jerárquica, entre otras.

De acuerdo a estas características se puede decir que la administración está presente en las actividades diarias, en las cuales se requiere planificación y metodología de trabajo, teniendo como primer paso la iniciativa en que se plantea un posible objetivo a alcanzar, mientras que para el camino a ese resultado es necesaria una técnica que permita ejecutar las distintas actividades en forma ordenada y progresiva.

Es por ello que se debe tener en cuenta los recursos organizacionales como: materia prima, financiero, económico, natural, tecnológico, entre otros, para poderlos utilizar en el desarrollo y progreso del país, sociedad, empresas públicas, privadas y familiares y establecer para ellos una correcta optimización. Para este fin, se deberá tomar en cuenta que el Talento Humano es el más importante y el responsable de que se desarrolle de la mejor manera una correcta Administración.

1.3.5.4. Aportaciones

Hoy en día existe un contexto amplio para la Administración Pública el cual surge de la entidad conocida como SNAP (Secretaría Nacional de la Administración Pública) que aspira formar instituciones eficientes en calidad y transparentes, a fin de que el ciudadano tenga acceso a servicios y trámites públicos en forma rápida y ágil.

La SNAP es tomada como un referente a nivel regional, como líder de Administración para la Gestión Pública, resaltando que esta gestión está muy aceptada a nivel nacional.

Según (Koontz, 1991) “La administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Las habilidades de un administrador son necesarias en una organización y estas pueden ser: técnicas en las cuales se emplean conocimientos para la realización de las diferentes tareas; habilidades humanas para relacionarse con el equipo de trabajo y convertirse en un líder para ellos, y las conceptuales que permiten adaptar a las personas, a los objetivos y a los de su grupo de trabajo.

En una comunidad todas las personas desde sus diferentes ocupaciones pueden contribuir para el desarrollo del país. Por ejemplo, los economistas plantean soluciones a problemas venideros que mejoran la eficiencia del país; los políticos implementan normas para preservar los derechos de las personas; los científicos utilizan cada uno de los recursos naturales de un país especialmente durante los próximos años, donde proteger el medio ambiente se ha convertido en un factor determinante. Así también, el administrador es parte vital en las organizaciones ya que es él quien identifica grupos de trabajo, los socializa y los lidera para que los resultados sean notables. El trabajo de un administrador es indudablemente un proceso en conjunto; necesita de grupos de trabajo quienes respaldan los resultados finales de una compañía.

Es decir, la Administración Pública evidencia la aplicación de la Administración en todas las Áreas que conforman al Ecuador, como por ejemplo en los siguientes aspectos:

- a) Energía eléctrica como remplazo del gas licuado para el mejoramiento de la economía nacional al reducir la importación y el subsidio del mismo.
- b) El desarrollo del plan vial.
- c) Las escuelas del milenio en lugares adecuados.

- d) El desarrollo de las parroquias las cuales ayudan al Gobierno para centralizar la ayuda en los aspectos más importantes.
- e) El mejoramiento de la recaudación de impuestos a la Renta por parte del SRI.

Se han mencionado solo algunos aspectos para evidenciar que la Administración es el eje fundamental para el progreso de una nación.

1.3.5.5.Alcances

Cuando los individuos trabajan conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos, por lo que la aplicación de la Administración será el pilar para lograr eficacia, eficiencia y efectividad.

Al Estado actual se le han atribuido diversas funciones. Una de las principales, menos comprendida y más compleja, es aquella que está encaminada a satisfacer necesidades colectivas de forma concreta, inmediata y permanente. Esta es la función administrativa.

La Administración abarca no sólo a los órganos integrantes del Organismo Ejecutivo, sino también, a una pléyade de órganos separados de éste, en mayor o menor grado y con más o menos independencia de acción.

Hoy por hoy, cobra mucho relieve el conocer que la administración pública es la realización de la función administrativa del Estado y que a la vez abarca gran variedad y cantidad de órganos estatales que tienen obligada su actuación y el desempeño de sus funciones sujeto a la observancia del principio de legalidad, pilar indiscutible del Estado.

1.3.5.6.Limitaciones

El desenvolvimiento de la administración en el Ecuador, como posiblemente en otros países latinoamericanos, se ve limitado por una serie de problemas de orden financiero, legal, estructural, etc.

a) De orden financiero

Los presupuestos siempre resultan insuficientes, agravándose con el uso inadecuado de los escasos recursos. Es también evidente el desajuste entre el plan y el presupuesto, lo que no garantiza un desarrollo armónico del sistema.

b) De orden legal

La abundancia de normas, muchas obsoletas o anacrónicas y aún contradictorias, en otros casos mal formulados o mal interpretados, que conducen a un enfoque burocrático de la administración.

c) De orden estructural

Excesiva centralización de responsabilidades en las dependencias del país, sobre todo a nivel de alta dirección. Estructuras organizativas poco funcionales, con procedimientos onerosos, obsoletos y rutinarios con énfasis patológico en el "papeleo".

d) De orden personal

La deficiente formación del personal; la carencia de personal calificado; la falta de conciencia de que la administración es una actividad especializada, que genera una mentalidad burocrática en algunos sectores; nombramientos por consideraciones no profesionales y la falta de estímulos para el desarrollo de los profesionales, serán trabas que deben ser superadas si se quiere “modernizar” el sistema.

Con estas limitaciones se debe poner empeño en que un país bien administrado será el responsable de llevarlo al desarrollo; la tarea no será fácil, pero con esta herramienta y el esfuerzo común de todos sus elementos los resultados serán satisfactorios.

1.3.5.7. Dependencia tecnológica

El “Gobierno por Resultados (GPR) es una solución integral de metodologías, herramientas digitales, aprendizaje práctico y adopción de cambio para soluciones sostenibles y autosuficiencia del cliente” (SNAP, 2011).

Da como resultado la alineación horizontal y vertical en sus diferentes procesos utilizando sus diferentes herramientas, solución y mejores prácticas afines a la institución, para incrementar la madurez organizacional y tener una priorización para sus diferentes diagnósticos.

La SNAP es una entidad que cuenta con diversas Subsecretarías y Direcciones para lograr tener el seguimiento a 219 Planes Estratégicos e Institucionales, 862 Planes Ejecutivos, 3526 Planes Operativos y 2013 proyectos de Inversión.

Hoy en día, gracias a Internet, podemos acceder a información y contactos a nivel mundial que hubieran sido imposibles. Cada día somos más los que estamos conectados a Internet y el mundo está cambiando. La nueva tecnología muchas veces es sinónimo de cambios en la sociedad, pero estos pueden ser buenos o malos. Por esto es importante detenerse a pensar sobre estos temas y discutirlos. Hay quienes dicen que si no pagamos por un servicio, entonces somos el producto. Vivimos en una época de cambio donde si aprendemos a dominar la tecnología viviremos mejores momentos. Y lo contrario, si a través de la tecnología nos controlan a nosotros, viviremos momentos difíciles. Todavía estamos a tiempo de tomar esta decisión. (El Telégrafo, 2013).

1.3.5.8. Factores condicionantes del desarrollo de la administración en Ecuador

El cambio de la Matriz Productiva ha dado frutos, la grandeza y belleza incomparable de nuestro país ahora también se siente en nuestros productos, gracias a la innovación, tecnificación y respaldo histórico a los pequeños y grandes emprendedores, por eso cuando vayas a comprar, Primero Ecuador. (Ministerio Coordinador de Producción y Competitividad, 2014).

La mayoría de modelos administrativos se han creado para la Administración en el Ecuador tomando muchas referencias de otras regiones, implementando nuevas dependencias tecnológicas, culturales y económicas, factores condicionantes para el desarrollo de la Administración en diferentes ámbitos, que quieren tener empresas competitivas.

Algunos productos quedan sujetos a los procedimientos de fabricación y comercialización al adquirir la licencia o franquicia. El Ecuador a través de Entidades Gubernamentales se ha propuesto desarrollar primero nuestras fabricaciones y seguir logrando que las empresas sean competitivas a nivel nacional y en el extranjero. Para todo este cambio de modelos de Administración se han aprobado nuevas leyes y reglamentos, así como se han tomado medidas urgentes con resoluciones Administrativas. Todo ello enmarcado en la Constitución del Ecuador y el Plan Nacional del Buen Vivir

2. CAPÍTULO II

2.1. LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO

2.1.1. Introducción

El entorno de la organización o también denominado ambiente organizacional involucra todos los factores externos e internos que influyen en las actividades de la organización, estos factores también son conocidos como fuerzas exógenas (externas) y endógenas (internas). Estas fuerzas están en continuo cambio y afección positiva o negativa a las operaciones de la empresa, por lo que representan para la organización fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

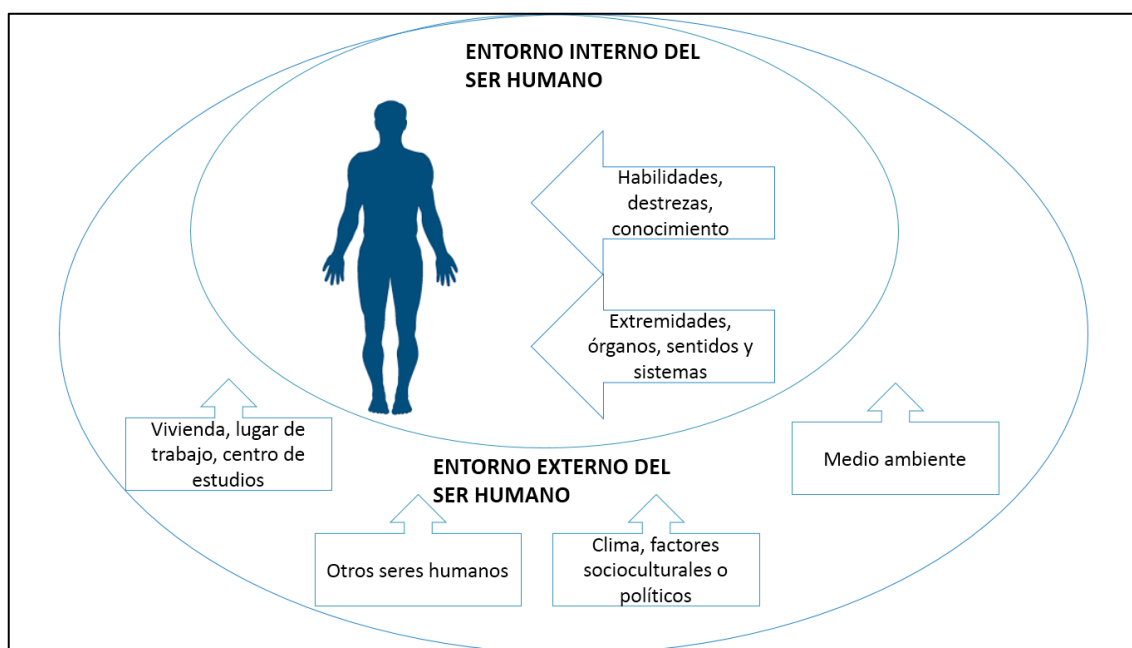
Las fuerzas externas conforman el ambiente externo, el cual está formado por el macroambiente y microambiente de la organización y las fuerzas internas conforman el ambiente interno. Los factores internos son los componentes tangibles e intangibles con los que cuenta la organización y dan lugar a las fortalezas y debilidades; en cambio los factores externos originan las oportunidades y amenazas.

Para entender mejor el tema se puede comparar a la organización con el cuerpo humano:

El cuerpo humano está compuesto por extremidades, órganos, sentidos y sistemas (circulatorio, digestivo, muscular, nervioso, óseo, respiratorio, etc.), que en conjunto constituyen los factores internos tangibles; por otro lado las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias constituyen los factores internos intangibles del ser humano.

Pero el ser humano como tal está rodeado de otros seres humanos que sin ser parte de su cuerpo también están relacionados con él, como su familia, amigos, compañeros de trabajo o de estudios, vecinos, etc. El ser humano además vive, trabaja o estudia en un lugar físico que se encuentra en un determinado sector geográfico; este sector geográfico es parte del medio ambiente. Por otro lado, el ser humano también está a expensas de otros factores como el clima o factores socioculturales o políticos que también intervienen en sus actividades diarias. A todos estos factores que sin ser elementos del cuerpo humano, también influyen en él, se los denomina como factores externos, tal como lo muestra el gráfico a continuación.

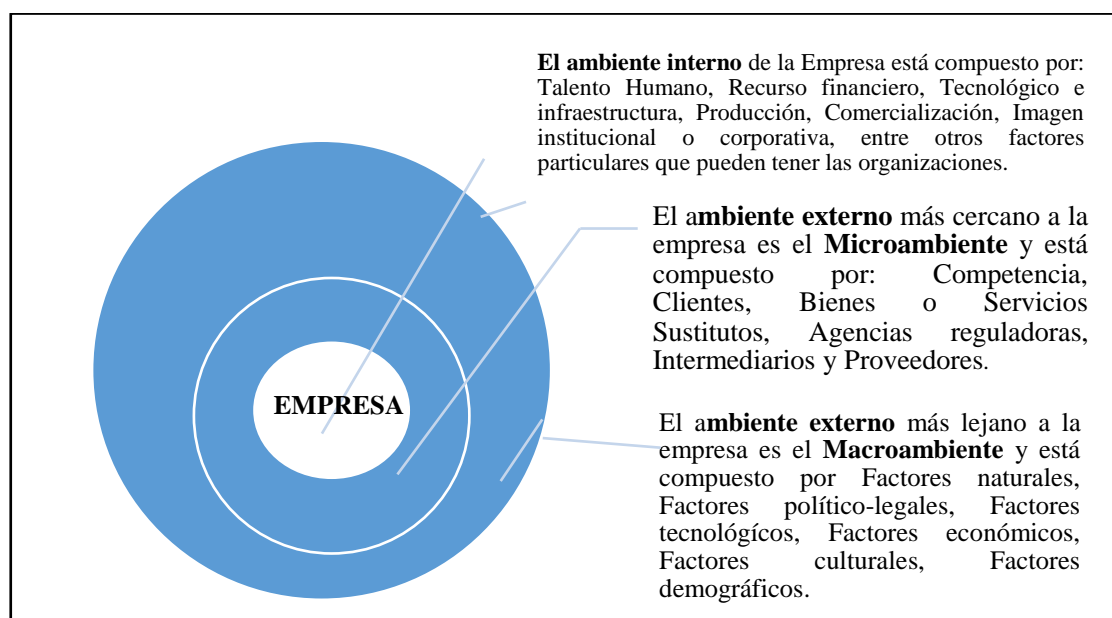
Gráfico 7. Los entornos del ser humano



Fuente: Adaptación propia

Después de analizar el ejemplo del cuerpo humano, es posible entrar en el tema de la empresa, a continuación, el gráfico indica el ambiente organizacional de la empresa y sus principales componentes, tanto externo como interno.

Gráfico 8. Los ambientes de la organización



Fuente: Adaptación propia

2.1.2. Ambiente Externo

El ambiente externo está formado por todos los elementos y factores que se encuentran fuera de las fronteras de la organización, es decir todo lo que no forma parte inherente de ella. A su vez, el entorno externo se clasifica en macroambiente y microambiente, cuya diferencia se explica a continuación.

2.1.2.1. Macroambiente

El macroambiente es el componente que está más alejado de la empresa pero aún así tiene influencia sobre la misma y está conformado por fuerzas externas más generales que también actúan sobre el microambiente. En el macroambiente se pueden identificar seis fuerzas o factores importantes: económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socioculturales.

a) Factores económicos

Están relacionados directamente con la Macroeconomía o el estudio económico del país. Cuando se analice este factor se debe verificar la liquidez económica que pueden tener las sociedades, el poder adquisitivo y la relación que este poder adquisitivo tenga sobre la organización que se esté analizando.

La evolución de la economía de un país puede medirse en función de algunos indicadores importantes como son: la producción (producto interno bruto PIB), el crecimiento económico (crecimiento del PIB), la inflación, la estabilidad monetaria (devaluación), y el empleo (tasa de desempleo); todos estos datos se encuentran disponibles en la página web del Banco Central del Ecuador. Los datos que se necesitan para analizar este factor se pueden encontrar en la biblioteca del Banco Central del Ecuador o en la página web institucional (www.bce.fin.ec) bajo el link de Información Económica.

b) Factores tecnológicos

Son factores científicos y tecnológicos de la competencia o avances a nivel de país o incluso a nivel internacional. Este factor es muy delicado ya que la ciencia y tecnología cambian a diario, por lo tanto es un aspecto altamente fluctuante e influyente para las organizaciones.

La tecnología influye en el conjunto de conocimientos, equipos y procesos de una empresa. Una empresa al delimitar su sector en el análisis de microentorno se agrupará en un sector con empresas que utilizan tecnología similar, pero es de importancia para la empresa conocer no sólo los avances y tendencias tecnológicas en el sector, sino también el surgimiento de nuevas tecnologías que dan lugar a los productos sustitutos, el avance en las comunicaciones, en la informática, en el transporte, etc.

c) Factores político-legales

La política es el espacio de la lucha de poder, siendo este último la capacidad o facultad que tiene uno o más individuos para tomar decisiones que tendrán un efecto sobre un grupo de personas y afectarán su conducta. Detrás de la política y del uso del poder está

la posibilidad de que las personas actúen conforme las decisiones de quienes poseen el poder.

Como producto de esta lucha de poder, una sociedad consolida marcos legales que regulan la actividad de las personas y de las empresas. En este aspecto intervienen las leyes más generales que están reguladas por organismos como el Servicio de Rentas Internas, Ministerio del Trabajo o el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, quienes intervienen en todas las actividades empresariales de las personas jurídicas o naturales sin importar el sector al que pertenecen. En este aspecto también se pueden analizar los poderes del Estado, los partidos políticos, las organizaciones empresariales, sociales, etc.

d) Factores naturales

Estos factores están ligados a las características físicas del entorno: agua, aire y suelo principalmente; recursos naturales tanto renovables como no renovables; fenómenos naturales como el calentamiento global o el clima por sí mismo, etc. Actualmente estos factores son determinantes en la gestión empresarial ya que las nuevas tendencias administrativas propenden a cuidar la naturaleza y sus componentes. Incluso en la Constitución Ecuatoriana vigente se otorgó derechos a la naturaleza. Se citan a continuación los más importantes artículos que hacen referencia al tema:

Artículo 14. Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Sumak Kawsay.

Artículo 71. La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos.

Artículo 414. El Estado adoptará medidas adecuadas y transversales para la mitigación del cambio climático, mediante la limitación de las emisiones de gases de efecto invernadero, de la deforestación y de la contaminación atmosférica; tomará medidas para la conservación de los bosques y la vegetación, y protegerá a la población en riesgo. (Asamblea Nacional, 2008).

e) Factores demográficos

La demografía es el estudio de la población. Interesa como característica de la misma: tamaño, crecimiento, densidad, ubicación, edad, sexo, raza y ocupación. Estos datos son importantes ya que en base al crecimiento de la población socialmente activa se pueden establecer oportunidades de negocio.

f) Factores socioculturales

La cultura es el conjunto de conocimientos que posee una sociedad y que son compartidos por sus individuos. Toda cultura posee seis elementos fundamentales: creencias (cómo se piensa que son las cosas), valores (cómo deben ser las cosas), normas (cómo se debe proceder en una determinada situación), símbolos (algún aspecto con significado),

lenguaje (sistema de comunicación mediante símbolos hablados y escritos), y tecnología (conjunto de conocimientos, equipos y procesos).

2.1.2.2. Microambiente

Está constituido por las influencias más próximas o cercanas a la empresa. En general se trata de organizaciones que tienen algún tipo de relación con la empresa. Entre los componentes que integran el microambiente están: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos.

a) La competencia

A fin de definir la competencia es necesario previamente que la empresa defina la industria o sector en el que está compitiendo. Una guía adecuada para fijar los límites del análisis es mantener dentro de ellos a empresas que utilizan una misma tecnología para fabricar los productos. Así, podemos dividir a la competencia en dos grandes grupos: competencia directa, que son empresas que producen bienes o brindan servicios iguales a los nuestros y que se encuentran en el mismo sector geográfico; y la competencia indirecta que son empresas que producen bienes o brindan servicios iguales a los nuestros y que se encuentran en otro sector geográfico; o a su vez son empresas que producen bienes o brindan servicios similares o sustitutos a los nuestros y que se encuentran en el mismo sector.

b) Los clientes

Son las personas u organizaciones que compran y utilizan los productos de la empresa. Se denomina clientes consumidores a los que compran el producto para su uso final y clientes empresariales a aquellas organizaciones que compran el producto para incluirlo en su proceso de producción o para realizar en él procesamientos adicionales. El conjunto de los clientes reales y potenciales de un producto constituyen el mercado.

c) Los proveedores

Son las empresas u organizaciones que entregan a la empresa los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios. Un factor clave de análisis es saber si la empresa tiene un solo proveedor o varios, si la empresa tiene línea de crédito con sus proveedores o paga de contado; es decir en este punto se debe analizar la relación comercial de la empresa con sus proveedores.

d) Los intermediarios

Es un canal de comercialización indirecta. En esta categoría se incluyen todas las organizaciones que ayudan al “acercamiento” del producto desde la empresa hasta los clientes. Este acercamiento es físico, financiero y psicológico. Dentro de los intermediarios se incluyen los mayoristas y minoristas, los medios de comunicación, agencias publicitarias, intermediarios financieros, etc.

e) Los sustitutos

Son productos que satisfacen la misma necesidad o cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero se basan en tecnologías diferentes, por lo que están fabricados fuera de los límites de la empresa o sector considerados en el análisis. Las empresas que fabrican los productos sustitutos se agrupan en diferentes categorías.

f) Agencias reguladoras

Son instituciones públicas que regulan las actividades de las empresas según el sector específico al que pertenecen estas organizaciones. Las agencias reguladoras tienen interés o preocupación en las actividades de la empresa, el cual se origina por la regulación y el control que deben ejercer sobre ellas. Por ejemplo, en el caso de un restaurante, sus agencias reguladoras serían las que otorgan permisos de funcionamiento como: el Municipio, la Sanidad, el Ministerio del Ambiente, el Cuerpo de Bomberos, el Ministerio de Turismo, la Superintendencia de Compañías etc. En cambio, si fuera el caso de una institución financiera, las agencias reguladoras serán: la Superintendencia de Bancos, El Banco Central, etc.

En síntesis, para analizar el entorno (donde sus variables y elementos no son controlables y por tanto están fuera del alcance de la empresa) se deben considerar dos grandes grupos:

- a) Macro ambiente: factores externos más lejanos a la organización:

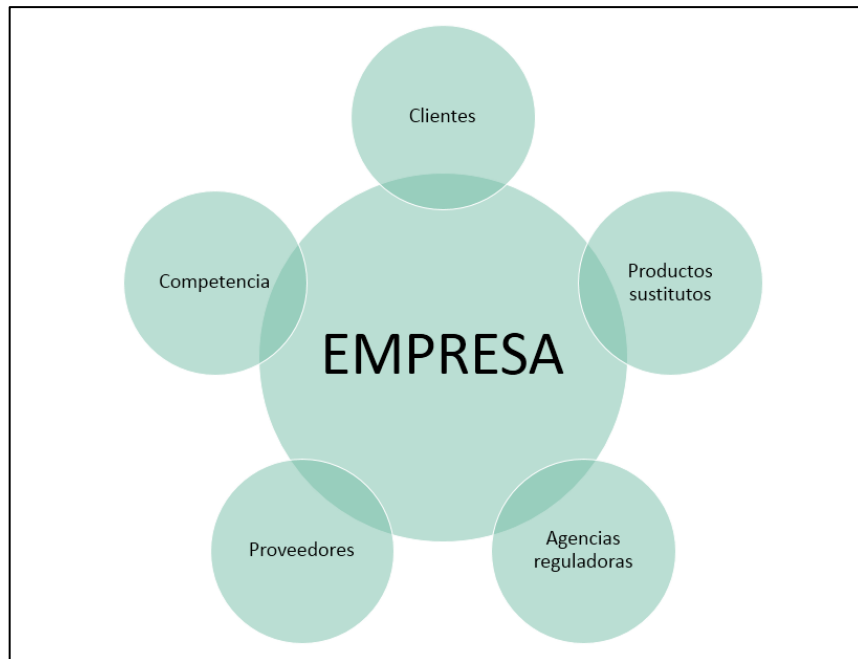
Gráfico 9. Macroambiente



Fuente: Elaboración propia

b) Microambiente: factores externos más cercanos a la organización

Gráfico 10. Microambiente



Fuente: elaboración propia

2.1.3. Ambiente interno

Todos los elementos que se encuentran dentro de las fronteras de la organización constituyen en su conjunto el ambiente interno y por su naturaleza pueden ser controlados o manejados. En este ambiente se encuentran las fortalezas y debilidades empresariales que deben ser potenciadas o eliminadas, según sea el caso.

Los elementos más importantes del entorno interno son: talento humano, financiero, tecnológico e imagen corporativa o institucional.

a) Talento humano

Está conformado por el personal tanto administrativo como operativo de la organización y su conjunto de talentos, conocimientos y experiencias (“know-how” o “saber hacer”), capacidades, competencias y esfuerzo laboral y por ende constituye el factor primordial de la organización.

b) Financiero

Este elemento está conformado por los recursos financieros con los que cuenta la organización que nace de las transacciones económicas de la propia actividad. Por lo tanto, supone todos los recursos y valores cuyo resumen se observa en la situación económica y financiera de la organización.

c) Tecnológico e infraestructura

Este elemento está conformado por el conjunto de equipos, máquinas y maquinarias, sus diferentes métodos, procedimientos y productos de investigación utilizados para apoyar el desarrollo de las actividades tanto productivas como administrativas de la organización.

d) Producción

Este elemento está conformado por el conjunto de procesos productivos que transforman insumos en productos finales, sean estos bienes o servicios para los clientes.

e) Comercialización

Este elemento incluye el conjunto de procesos de promoción, ventas, distribución y mercadeo que permiten que los productos lleguen a los diferentes clientes y obtener de ellos retroalimentación para una innovación constante.

f) Imagen corporativa o institucional

Es el concepto de la organización que tienen los entes externos a ella, es decir, clientes, proveedores, competidores, socios estratégicos, entidades de regulación y público en general. Es decir, es el pensamiento u opinión que la sociedad se ha formado respecto a la organización a lo largo de su historia en el mercado, la cual puede ser positiva o negativa dependiendo del nivel de desempeño, calidad, ética y responsabilidad que haya demostrado. La imagen corporativa o institucional es un elemento clave que puede representar una fortaleza a potenciar o debilidad a corregir pues de ello depende que la sociedad la considere como confiable organizacionalmente.

2.1.4. Diagnóstico situacional y matrices de ponderación estratégica

2.1.4.1. Herramienta de gestión FODA

Para la gestión estratégica existen varias herramientas administrativas que permiten el diagnóstico de la organización y en base a él un adecuado direccionamiento para el crecimiento y fortalecimiento, sea una organización privada o pública.

Una de las herramientas más utilizadas es el FODA, la cual permite determinar cuatro elementos que parten de naturalezas interna y externa para identificar luego el impacto sobre la organización.

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como ‘Matriz de Análisis DAFO’, o bien ‘SWOT Matrix’ en Inglés.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una ‘radiografía’ de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son

externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas:

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado
- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplos de Debilidades:

- Salarios bajos

- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

Ejemplos de Oportunidades:

- Regulación a favor
- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas:

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado

- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?
-

Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas. La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que ‘sin problema no puede existir una solución’.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no

tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

Aquí se ofrece una práctica planilla para realizar de forma correcta y ordenada el análisis FODA

Gráfico 11. Plantilla para el diagnóstico FODA

Fortalezas	Debilidades
F1- F2 - F3 -	Variables estructurales internas de difícil eliminación o reducción (estrategias a largo plazo) D- D-
Oportunidades	Amenazas
O1- O2- O3-	Permanentes (no asociadas a nuestras debilidades) A- A-
	Circunstanciales (asociadas a nuestras debilidades) A1- A2-

Una vez completada la planilla con las variables correspondientes a cada factor, el paso siguiente es el análisis de las mismas y la preparación de las estrategias de acción correspondiente a la realidad evidenciada.

La forma de presentación más acertada de la formulación de estrategias es la siguiente:

Estrategias (E):

- E1.-
- E2.-
- E3.-
- E4.-
- E5.-

Al momento de escribir las diferentes estrategias se deben colocar las referencias de las variables analizadas en la planilla FODA correspondientes a los factores (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Ejemplo:

En la planilla de análisis en Debilidades encontramos:

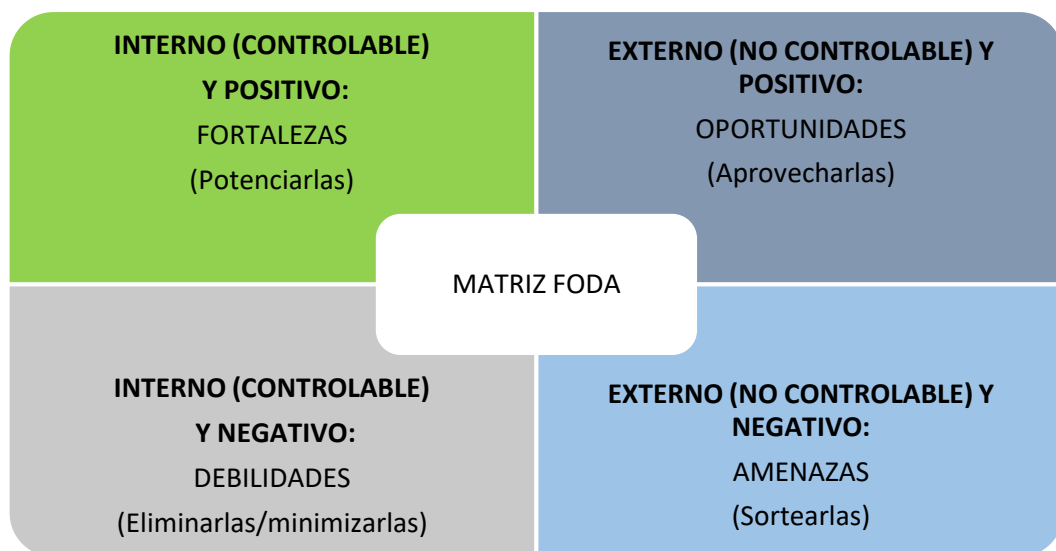
D1.- personal apático, poco comprometido con los resultados de la empresa.

Estrategias:

E1.- (para D1) preparar programas de capacitación y motivación de personal. (www.matrizfoda.com, 2011).

A continuación se presenta gráficamente la estructura de la matriz FODA, en la cual se identifica la lógica de los elementos controlables, no controlables, positivos y negativos dentro de una organización.

Gráfico 12. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

2.1.5. Planes de acción empresarial

Una vez que la organización ha realizado un diagnóstico situacional y diseñado su direccionamiento estratégico, debe implementar planes de acción que se definen como documentos formales que describen objetivos, metas, actividades, presupuesto e indicadores de gestión que en suma ofrecen lineamientos administrativos para el logro de la visión organizacional.

El plan de acción debe ser formulado en términos concretos y con un lenguaje que permita la comprensión de todos los involucrados, considerando que los objetivos planteados sean retadores pero alcanzables.

Para que un plan de acción sea exitoso son necesarias las siguientes condiciones:

- a) Compromiso de la alta dirección
- b) Socialización del plan, sus objetivos y beneficios
- c) Compromiso de los involucrados
- d) Participación activa de todos los involucrados
- e) Seguimiento continuo

Ejemplo práctico:

Plan de optimización del proceso de ventas para el año 2015 de la empresa “MEGASURTIDORA S.A.”, localizada en el Distrito Metropolitano de Quito.

- 1) Localización
 - a) País: Ecuador
 - b) Provincia: Pichincha
 - c) Cantón: Quito
 - d) Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito
 - e) Zona: Centro
 - f) Sector: San Blas
 - g) Teléfonos: (593) 2 000 000

2) Antecedentes

La empresa “MEGASURTIDORA S.A.” se constituyó legalmente en febrero del 2012 para comercializar productos alimenticios de consumo básico. La empresa se encuentra en su fase de crecimiento comercial y está generando diversas acciones para abrirse mercado y lograr acuerdos con socios estratégicos.

3) Unidad Administrativa objeto del proyecto

Departamento de Comercialización

4) Justificación

Es imprescindible para la empresa establecer un sistema de control administrativo para su proceso de ventas y con ello elevar el nivel de calidad en el servicio a sus clientes, junto con la optimización de sus recursos para un mejoramiento continuo.

5) Beneficiarios

Clientes

Empresa (Junta General de Accionistas, Gerente General, Director de Comercialización y empleados del Departamento de Comercialización).

6) Objetivos

General:

- Optimizar el proceso de ventas de la empresa “MEGASURTIDORA S.A.” para el año 2015.

Específicos:

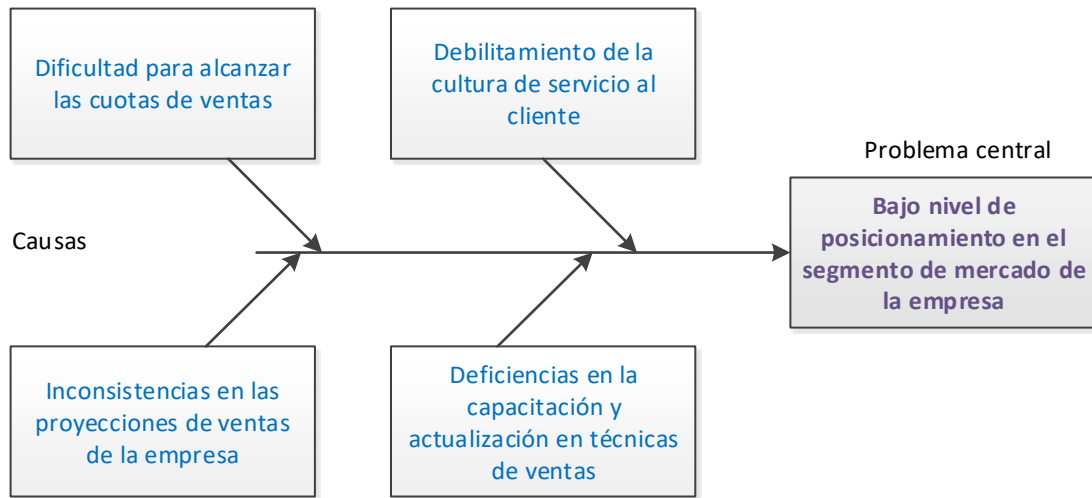
- Conocer las principales técnicas de control de ventas aplicables a la empresa.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas dentro del Departamento de Comercialización.
- Desarrollar y aplicar técnicas de control aplicables a la empresa.

7) Meta

Lograr al menos un 90% de eficiencia en las operaciones de ventas a los clientes de la empresa en el año 2015.

8) Análisis inicial de la situación actual

Gráfico 13. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

9) Actividades

Las actividades previstas en el proyecto son:

- Diagnóstico de la empresa
- Encuesta al personal e interpretación de resultados
- Diseño de técnicas de control de ventas
- Implementación, capacitación y evaluación a los miembros del Departamento de Comercialización
- Evaluación de la implementación

10) Duración del proyecto

El proyecto se desarrollará en dos meses calendario desde el 1 de agosto del 2015.

Tabla 6. Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT												
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	SEMANAS							
					AGOS-TO				SEP-TIEM-BRE			
					1	2	3	4	1	2	3	4
1	Diagnóstico de la empresa	Andrea Pérez	03/08/2015	07/08/2015								
2	Encuesta al personal e interpretación de resultados	Juan Bolaños	10/08/2015	14/08/2015								
3	Diseño de técnicas de control	Pedro Suárez	17/08/2015	28/08/2015								
4	Implementación, capacitación y evaluación a los miembros del Departamento Comercialización	Fernanda Andrade	31/08/2015	18/09/2015								
5	Evaluación de la implementación	Manuel Vélez	21/09/2015	25/09/2015								
					TOTAL SEMANAS							

11) Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto por actividades del proyecto, mismo que será solventado con fondos de los Departamentos de Talento Humano y Comercialización.

Tabla 7. Presupuesto

No.	ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
1	Diagnóstico de la empresa	1	50	50
2	Encuesta al personal e interpretación de resultados	5	10	50
3	Diseño de técnicas de control de ventas	1	100	100
4	Implementación, capacitación y evaluación a los miembros del Departamento de Comercialización	1	200	200
5	Evaluación de la implementación	1	100	100
			Subtotal	500

Fuente: Elaboración propia

12) Indicadores de resultados

Tabla 8. Resultados

OBJETIVOS	% DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Conocer las principales técnicas de control de ventas aplicables a la empresa.	100	Estudios e informes
Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas dentro del Departamento de Comercialización	100	Estudio de diagnóstico
Desarrollar y aplicar técnicas de control aplicables a la empresa.	100	Diseño de técnicas y plan de implementación y evaluación

Fuente: Elaboración propia

13) Beneficios proyectados

- Tecnificación de las operaciones de venta.
- Mejoramiento de la cultura de servicio al cliente.
- Incremento de los niveles de eficacia, eficiencia, productividad y calidad.

14) Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo cual es oportuno introducir adecuadas técnicas de control para sus operaciones de ventas.
- Todo el personal se encuentra motivado para implementar el proyecto de control a fin de optimizar sus labores diarias en beneficio de los clientes de la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda la socialización de los objetivos del proyecto a fin de explicar el alcance y los beneficios esperados.
- Se recomienda realizar el respectivo seguimiento no solo durante la ejecución del proyecto sino también en forma permanente y periódica.

2.1.6. La competitividad y el entorno empresarial

La competitividad es la facultad de una organización para lograr un alto nivel de valor agregado para sus clientes a través de la optimización de sus recursos y el crecimiento de sus miembros y con ello diferenciarse de sus competidores.

En la economía de mercado, fuertemente orientada a la apertura internacional, los países intentan alcanzar la competitividad, que significa colocar sus productos con la calidad y el precio adecuados en los mercados extranjeros con la mayor eficiencia y productividad posibles. Si todos los países compitieran en un proceso de cambio tecnológico, el auge de la innovación, el descubrimiento de nuevos productos y servicios, la humanidad vería fuertemente elevada su capacidad de bienestar, productividad y consumo. (Pérez-Jerez & Rodríguez, 2012, pág. 35).

La competitividad es la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competitividad abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos. La gerencia tiene que ver con la toma de decisiones, con la capacidad de maniobra de un individuo o una organización para tomar las decisiones adecuadas para el buen funcionamiento de sus negocios o actividades, además se puede asociar con el problema del manejo de recursos escasos, los cuales deben ser utilizados eficientemente con el fin de lograr los objetivos propuestos. (Mendoza, 2008, pág. 51).

2.1.7. La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad empresarial no sería posible sin estrategias coherentes a la realidad de la empresa y el entorno en que vive y sobre todo un seguimiento sostenido y participación de los miembros de la organización. La competitividad no es una característica que se consigue en poco tiempo sino una capacidad que se construye a través de la sumatoria de esfuerzos físicos e intelectuales de su talento humano.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco de proceso de 'planificación estratégica'. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponible, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimular la competitividad a largo plazo.

La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado. La competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación y está relacionada fuertemente con la productividad. (Instituto Profesional de Chile, págs. 2-3).

2.1.8. Clima o ambiente organizacional

La competitividad de una organización es posible cuando existe una adecuada articulación de los planes con la práctica diaria, lo cual tiene como requisito fundamental un clima o ambiente organizacional en donde se fomente el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional y personal de sus miembros. Es preciso entonces estudiar los principales fundamentos y componentes de este tema.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el ‘saber hacer’ del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un ‘buen clima’ se orienta hacia los objetivos generales, un ‘mal clima’ destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el ‘clima laboral’ lo normal es utilizar ‘escalas de evaluación’. (Navarro).

La salud del clima laboral depende en gran medida de la decisión de la alta dirección cuyo compromiso debe trasladarse a todos los niveles y áreas funcionales a fin de potenciar las capacidades humanas y profesionales de sus miembros y detectar para corregir posibles situaciones que entorpezcan el normal desenvolvimiento de las actividades.

Un buen clima en las organizaciones va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo, abarca aspectos emocionales, espirituales y morales; es pues el concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona que abarca lo físico, espiritual, moral y emocional. (Paz & Piedrahita, 2007).

2.1.9. Aspectos del clima organizacional

Tabla 9. Aspectos del clima organizacional

Aspectos	Descripción
1. Desvinculación	Se refiere a un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que ‘no está vinculado’ con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Son sentimientos que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo ni estimulando a que se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Es un comportamiento administrativo caracterizado como informal e impersonal. Describe una distancia ‘emocional’ entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es regularmente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para ‘hacer mover a la organización’ y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Comportamiento caracterizado por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y de esta manera hacerlos sentir mejor dentro de la organización, como parte del grupo de trabajo.
9. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que su trabajo es su obligación y responsabilidad.
10. Recompensa	Es el fruto de haber realizado bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
11. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
12. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
13. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
14. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Aspectos	Descripción
15. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores tienen diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
16. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
17. Formalización	Como se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
18. Adecuación de la planificación	Cuando los planes se ven adecuados para lograr los objetivos.
19. Selección basada en la capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en política, personalidad, o grados académicos.
20. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuentes: Walters, Halpin y Crofst, Litwin y Stringer, 1990.” (Paz & Piedrahita, 2007).

2.1.10. La administración para el cambio



Tal como se ha visto en el capítulo de Evolución del pensamiento administrativo, las diversas teorías han aportado al desarrollo y perfeccionamiento de la Administración. Cada una marcó un avance en su tiempo con importantes aportes de acuerdo a las necesidades organizacionales en el mundo; sin embargo, dada la constante búsqueda del ser humano de conquistar mayores horizontes de conocimiento, estas teorías tuvieron que ser reemplazadas por otras nuevas más acordes con la realidad de cada época.

Las teorías se van sumando al conocimiento administrativo del mundo, del continente y del Ecuador, adaptando sus fundamentos tanto al ámbito privado como público para lograr progresos significativos en beneficio de sus sociedades.

Hasta fines del siglo XIX, los esquemas de producción no habían cambiado mucho en cientos de años. Dependían, fundamentalmente, de un maestro experto que trabajaba ante una serie de ayudantes y aprendices conformando algo bastante parecido ¡qué vueltas da la historia! a lo que ahora llamaríamos una célula inteligente. El principiante aprendía observando y pasando años al lado del maestro; no le enseñaban: aprendía.

Al inicio de la Revolución Industrial, las máquinas empezaron a proliferar y se crearon dos clases de obreros: los especializados, que manejaban máquinas o tenían habilidades que ellas no podían sustituir; y los no especializados, los que sólo podían hacer o mover cosas. Estos segundos, pronto fueron reemplazados por máquinas que hacían o movían mejor las cosas.

Lo anterior, aunado a un flujo masivo de gente del campo a las ciudades, creó el fermento del que comenzó a nutrirse el marxismo para su teoría de la lucha de clases. En 1911 curiosamente el mismo año que Marx murió, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), publicó el libro *The Principles of Management* en donde recopila una serie de principios basados en su experiencia.

Taylor primero obrero y luego empresario y consultor concluyó que si se observaba minuciosamente el trabajo del mejor de los obreros y luego se ordenaba que el resto de sus compañeros siguiera el mismo método, todos serían tan buenos trabajadores como el mejor de ellos.

Taylor utilizó el método científico: descompuso las operaciones de producción en pasos elementales y midió los tiempos y movimientos necesarios para cada paso. Después, programó y vigiló cuidadosamente que los obreros se apegaran al método y al programa. Esto, en palabras de Taylor, haría que la dirección de la empresa asumiera verdaderamente su responsabilidad rectora y organizadora. Así, adquirieron máxima importancia la planeación y programación previas al trabajo y la vigilancia posterior para que éste se realizara en la forma indicada.

El control era fundamental no así el contacto y comunicación personal, propias del maestro mediante la supervisión de la acción hecha por capataces, y la de éstos, a su vez, realizada por una estructura piramidal que se fue formando conforme la empresa crecía.

Este tipo de estructuras, suprimía los comportamientos emergentes, pues interferían con lo planeado. La creatividad y flexibilidad se ahogaron a favor del orden, y a base de órdenes. Los mandos intermedios tenían como misión, fundamentalmente, transmitir información hacia arriba y órdenes hacia abajo, asegurando que éstas se cumplieran. Los pensantes eran y requerían ser pocos; la gran mayoría de la gente debía limitarse a obedecer y cumplir su papel en el engranaje social.

Las ideas de Taylor tuvieron resultados indiscutibles. La productividad de la mano de obra se elevó a un nivel 50 veces superior al anterior y al mismo tiempo mejoró, en general, la calidad de vida del obrero en los países industrializados. Estas ideas tuvieron sentido en su momento, en la medida en la que eran válidos una serie de principios en los que se sustentaba la doctrina.

En los 70 comenzó a analizarse, cada vez con mayor preocupación, el llamado milagro japonés. Los productos japoneses, primero vistos como copias baratas, empezaron a tener muy alta calidad y a volverse formidables competidores.

Mercados completos, desde los tradicionales como el de automóviles hasta los nuevos y de gran expansión como los productos electrónicos o chips para computadoras, caían gradualmente en manos de empresas japonesas.

Curiosamente, un papel fundamental en esta mejoría lo tuvo un norteamericano: el doctor Juran. Después de ser ignorado en su país, provocó en Japón una revolución en el modo de trabajar que después desembocó en un movimiento de proporciones mundiales: la calidad total.

Occidente adoptó el refinamiento de procesos y otras técnicas como el Just in Time, en los 70. Cada vez se elaboraban mejores productos a costos menores. El volumen era un factor fundamental de competencia, y pronto las empresas buscaron más allá de sus mercados nacionales, emulando a Japón que lo hacía desde tiempo antes. Inició, así, la batalla de la competencia global.

A mitad de los 80, un producto cambió de nuevo la forma de competir: la PC o Personal Computer. Su efecto principal fue la posibilidad de descentralizar la información: núcleos y unidades de la empresa empezaron a generar su propia información.

Esta información, además de nacer en tiempo real y en el lugar de los hechos con lo que muchas decisiones que antes se tenían que tomar a nivel central, por ser ahí donde estaba la información, ahora podían decidirse descentralizadamente, permitía disponer centralmente de la información también en tiempo real, uniendo con una red las diferentes PC's.

Para los clientes, la revolución tuvo lugar en la comunicación: antenas parabólicas, correo directo, televisión por cable... todo el mundo entrando por los ojos y con él su oferta de productos. El cliente podía elegir ahora, como nunca antes.

Para atender a este cliente, las empresas tuvieron que volver flexibles sus sistemas y procesos de negocios, gracias a la gran cantidad de información que las PC's manejaban. Las empresas comenzaron a competir en términos de tiempo. Duración del proceso, velocidad a la que los nuevos productos salían al mercado y prontitud en el servicio, se volvieron herramientas fundamentales de competencia.

Los nuevos imperativos de la competencia han invalidado los principios taylorianos. Antes, centralizar el control era la consecuencia lógica de mantenerlo y evitar el caos, y centralizar la información era una forma de sostener el poder y, también, una necesidad técnica. El manejo de la información costaba, requería especialistas, y para procesar grandes volúmenes

se necesitaban computadoras grandes y caras a cargo de otros especialistas. Con la PC y el desarrollo de software, las computadoras ya no eran grandes, ni costosas, ni necesitaban tanta especialidad para manejarse.

El director tayloriano creía poseer las llaves de la sabiduría. El director moderno, no.

La flexibilidad siempre es local (consiste, finalmente, en adaptarse a circunstancias locales de cliente-mercado). Esto cambia la visión de control: de vigilar las acciones o los resultados financieros, a buscar los medios para que el valor se realice a los ojos del cliente. La nueva misión del control, más que vigilar el cumplimiento de órdenes, busca la coordinación, comunicación y conciliación de intereses.

La estabilidad ya no existe. Hay que administrar dentro del cambio o, mejor, administrar el cambio. Es necesario, incluso, administrar un cambio continuo.

El ‘cero defectos’ no es realmente cero defectos, sino cada vez menos defectos. El ‘cero stock’ no es existencias cero, sino cada vez menos existencias. La perfección expresada mediante ‘ceros’ más o menos olímpicos, no es de este mundo, pero el progreso continuo sí. No solamente la norma de eficiencia ‘puede’ ser inestable, ‘debe’ ser inestable. (Suárez, s.f.).

2.1.11. El cliente en la organización actual

En el siglo XXI la concepción que se tiene del cliente claramente no es la misma de siglos e incluso años anteriores. La libre competencia ha generado el apareamiento de múltiples oferentes en el mercado quienes al ver que son numerosos, realizan grandes esfuerzos por captar la atención de los clientes y lograr posicionar sus ventas en un entorno cada vez más cambiante e incierto. De allí la preponderancia que se le da actualmente al cliente, posicionándolo como el centro y razón de ser de su actividad.

A continuación, se describe a grandes rasgos la posición del cliente en las organizaciones de hoy y el papel del “marketing” o mercadeo para fortalecer la posición competitiva de las organizaciones.

Al principio las organizaciones se limitaban a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, ahora tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

El concepto de marketing se basa en la creencia de que toda planificación, política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente. En su sentido más pleno, el concepto de marketing es una filosofía de los negocios que determina que la satisfacción del deseo de los clientes es la justificación económica y social de la existencia de una empresa. Consecuentemente, todas las actividades de producción, ingeniería y finanzas, así como el marketing, deben estar dedicadas primero a determinar cuáles son los deseos de los clientes.

Por otra parte, actualmente existen muchas alternativas y sustitutas -y habrá más con la internacionalización de las economías- y los mercados son cada vez más competitivos. Y naturalmente los clientes, consumidores o usuarios comprarán sólo aquellos productos que satisfagan mejor sus necesidades, deseos y expectativas. Porque finalmente lo que se adquiere no es el producto en sí, sino lo que éste hace por el comprador. En una palabra, los beneficios y valores agregados.

Significa identificar necesidades, establecer cuáles de esas necesidades puede atender lucrativamente nuestra compañía y desarrollar una oferta para convertir compradores potenciales en clientes. Esto es lo que se ha llamado el concepto moderno de mercadeo que, con distintas palabras o enfoques consiste en descubrir deseos y satisfacerlos, en vez de crear productos y venderlos y para ello se debe conocer y entender el mercado; no solo qué quieren, sino quiénes son, cómo se comportan y cuáles son los principales atributos buscados, además del entorno y la competencia.

Orientación al cliente. Actualmente se considera que, si bien es cierto que los productos y la actividad de venta es fundamental, el centro de atención de las empresas debe estar en el cliente, el usuario, el comprador y consumidor, ya que la única garantía que va a tener una empresa de estar y progresar en un mercado, es satisfaciendo en mejor forma que la competencia las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Si aparece otra organización que lo haga de mejor manera, el cliente se perderá. Incluso hay autores que llegan mencionar una nueva etapa en esta evolución llamada el ‘Mercadeo Uno a uno’, mediante el cual se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas.

Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, prácticamente personas o empresas concretas, con nombre y apellido. (Schnarch, 2011, págs. 5-9).

2.1.12. La organización inteligente

De acuerdo a la filosofía de Peter Senge, la organización inteligente o de aprendizaje es una organización que permite el desarrollo de todos sus miembros a través del aprendizaje constante y sostenido con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

La organización aprende continuamente, tanto ella, como sus miembros. Plantea una visión sistémica de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones, considerando que todos los miembros de una organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que habitualmente se cree. Cuando los miembros de una organización son tomados en cuenta, se genera un mayor compromiso con la misión y visión de la empresa, la ideología de la organización/empresa se hace propia y se actúa en función de la misma. ‘El todo puede superar la suma de las partes’. Para aprender a trabajar de forma sistémica, Senge propone

su modelo que integra cinco disciplinas: las 5 disciplinas de la organización inteligente. (Rodríguez, 2012).

La quinta disciplina parte de un enfoque sistémico, define los elementos para que una organización evolucione y siga existiendo. La propuesta del autor Peter Senge, aclara lo que es una organización con perspectiva proactiva y con líderes con pensamiento sistémico, lo cual de entrada permite una mejor toma de decisiones. El modelo de sentar las bases para que la organización tome vida y se adapte al futuro, es muy atractivo para cualquier directivo.

El autor de la Quinta Disciplina, Peter Senge (2006), brinda un modelo orientado a comprender cómo una organización común puede transformarse en una organización inteligente, según cinco elementos.

- Dominio personal
- Modelos mentales
- Visiones compartidas
- Aprendizaje en equipo
- Pensamiento sistémico'

Dominio personal.- Hace referencia a la capacidad para hacer bien las cosas; y tener definida y con sentido de trascendencia la visión personal con el fin de lograr los resultados personales.

Modelos mentales.- Nuestra comprensión de las cosas parte de los paradigmas que tenemos, desde individuo hasta como organización. Conociendo nuestros paradigmas organizacionales se abre la opción para una expansión paradigmática. Muy similar a la idea de que para mejorar algún aspecto, es necesario primero reconocerlo.

Visiones compartidas.- Este elemento busca el compromiso de todos los que pertenecen a la organización por la razón de querer alcanzar un propósito mayor al que están trabajando.

Aprendizaje en equipo.- El individualismo de modelos pasados se cambia por un nuevo modelo de equipo. La sinergia de un equipo de trabajo ya no es suficiente, sino que ese grupo aprenda para adaptarse a diversas situaciones del futuro.

Peter Senge menciona que 'las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.'

Los cuatro elementos mencionados, dan origen al quinto elemento.

La quinta disciplina, hace ver que todo importa y está relacionado entre sí. Dentro de la dirección de una organización, no podemos permitirnos ver las cosas de manera separada o aislada. (Menchaca, 2015).

2.1.13. La ética en la administración

Al hablar de ética estamos ingresando al tema de uno de los actos humanos más importantes en función de la consecución de obligaciones y deberes. En torno al tema existen un sin número de publicaciones que evocan a que el individuo actúe de manera que no afecte a sí mismo, a su entorno natural ni a su entorno social sino que actúe en función de obtención del beneficio común de manera legal y responsable. Se debe tomar en cuenta que esta conducta no debe darse solamente para cumplir una ley o normativa sino que se debe llevar a cabo como forma de vida, lo que también adquiere el nombre de código de ética. La ética implica el desarrollo propio, sin atentar contra el libre desenvolvimiento de los demás.

Ahora si hablamos de ética en la administración, nos estamos refiriendo a la manera responsable de realizar los actos en la organización. Fred David menciona que “La ética empresarial se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica. ¡La ética es un buen negocio!”.

Stoner en su obra Administración, define a la ética como “El estudio de los derechos y a quién beneficia o perjudica un acto”. La ética en la administración es el conjunto de valores y reglas que definen los comportamientos correctos e incorrectos; indica cuando es aceptable una acción y cuando resulta inadmisible. Es decir, son los criterios con que un administrador maneja una organización.

2.1.14. Responsabilidad Social

Hablamos de responsabilidad social corporativa o empresarial cuando las organizaciones realizan contribuciones activas y voluntarias al mejoramiento social, económico y ambiental del país en el que desarrollan sus actividades. Actualmente en el Ecuador se detecta una tendencia hacia un modelo de organización que, de acuerdo con el Plan Nacional del Buen Vivir, se caracteriza por que crea valor económico, medioambiental y social contribuyendo de esta manera al bienestar de las generaciones presente y futura.

El interés académico por la RSE ha evolucionado en paralelo con la intensificación de las iniciativas empresariales en este campo. Las empresas más representativas han comenzado a formalizar sus prácticas en materia de RSE y a difundirlas entre los grupos de interés. En la actualidad la mayor parte de las empresas listadas en Fortune 250 elaboran informes específicos sobre aspectos sociales y medioambientales de sus actividades. También se ha comprobado que las diez empresas más admiradas del mundo según el ranking de

PricewaterhouseCoopers desarrollan prácticas de RSE y las difunden para aprovechar los efectos positivos que genera la transparencia informativa. (Caballero & Carrasco, s.f.).

La mayoría de empresas grandes que funcionan en Ecuador actúan de manera similar: Pronaca, Unipac, Movistar, Indega-Coca Cola, Porta Celular o Ideal Alambrec, son solo los ejemplos más conocidos de empresas ecuatorianas que adoptaron a la responsabilidad social como parte de sí mismas, destinando todos los recursos necesarios para su desarrollo, como infraestructura, logística, dinero, talento humano, desarrollo de estudios, tiempo, etc.

Prácticas como remuneración justa para sus empleados, reconocimiento de logros y responsabilidades, campañas de cuidado ambiental (siembra de árboles, reducción de emisiones), alfabetización, dotación de útiles escolares, operaciones quirúrgicas gratuitas, construcción de casas para gente de escasos recursos, etc., son las campañas más comunes entre las empresas que adoptaron la Responsabilidad Social como una parte de ellas mismas.

2.1.15. Tendencias de administración vigentes

2.1.15.1. Introducción

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades. Los buenos administradores deben mantenerse al corriente de las nuevas tendencias de la Administración ya que éstas ejercen efectos significativos en sus organizaciones.

2.1.16. Desarrollo organizacional

Según L. Daft (2007) la teoría organizacional no es un conjunto de datos; es una forma de concebir a las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y mayor profundidad de lo que cualquier otra persona podría hacerlo. El centro de análisis para la teoría organizacional no es la persona individual, sino la organización misma.

2.1.16.1. Objetivos del Desarrollo Organizacional

- Obtener o generar la información objetiva que sea necesaria.
- Crear un clima de receptividad.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos en la organización

2.1.17. Propósitos del Desarrollo Organizacional

- Conocer la realidad organizacional y asegurar el proceso de retroalimentación a los participantes del programa.
- Reconocer las realidades organizacionales para diagnosticar y solucionar problemas.
- Confrontar situaciones y cambiarlas.
- Fomentar la no manipulación de los clientes del programa del Desarrollo Organizacional.
- Fortalecer las áreas técnicas, administrativas e interpersonales.

Teóricamente el Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado de orientar e implantar los cambios que sean necesarios en la estructura de una empresa o institución. Mediante métodos analíticos, de adiestramiento y supervisión, a fin de mejorar la eficiencia de las organizaciones, prevenir y resolver problemas, así como el de lograr los objetivos propuestos que son utilizados en las distintas labores humanas. (Daft, 1998).

Los empresarios no deben olvidar que la empresa está conformada principalmente por el elemento humano cuyo comportamiento es determinante en el desarrollo organizacional.

Tabla 10. Ventajas y desventajas del Desarrollo organizacional

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo. • Es participativo. • La gente se siente comprometida con las soluciones. • Da una estructura lógica a la problemática. • Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas. • Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata. • Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas. • No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones. • El definir problemas despierta expectativas de solución. • Puede provocar conflictos interpersonales. • Puede ser manipulado.

<ul style="list-style-type: none"> • Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes. 	
--	--

Fuente: Adaptación propia

2.1.18. Administración por objetivos y resultados

Cuando las formas tradicionales de hacer las cosas ya no responden a las nuevas situaciones, la insatisfacción crece. Cuando la velocidad de los cambios y las necesidades exigen respuestas rápidas, la inquietud y la presión aumenta. Cuando aparentemente todo se mueve, cambia y se transforma a nuestro alrededor, la existencia del ser humano se vive con mayor incertidumbre. De los "servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos", es lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo. (McFarland, Senn, & Childress, 1996).

Se define a la administración por objetivos (APO) como la participación de los directivos y empleados en la formulación de los objetivos, lo cual permite eliminar algunas barreras de la planificación.

La APO define los resultados esperados y mensurables de cada área de gestión. En base a estos resultados esperados los encargados de cada departamento realizan la respectiva planificación. Los encargados junto con los superiores realizan el control de la consecución de los objetivos en forma periódica, llevando al logro de los objetivos generales de la organización. (Trujillo, Espino, & Barrientos, 2009) (Deulofeu Aymar, 2012)

2.1.18.1. Elementos de la Administración por objetivos

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

- a) La especificidad de las metas. Lograr el objetivo de una manera tangible.
- b) La participación en la toma de decisiones. El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c) Un plazo explícito. Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- d) Retroalimentación acerca del desempeño. En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.

Tabla 11. Ventajas y desventajas de la Administración por objetivos

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Medir y juzgar resultados. • Relacionar los resultados individuales con las metas de la organización. • Aclarar el trabajo que debe realizarse y los resultados que se esperan. • Mejorar las comunicaciones entre el supervisor y el subordinado. • Servir como base de juicio para sueldos y promociones. • Estimular las motivaciones del subordinado. • Servir como técnica para el control y la integración en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la enseñanza de la filosofía APO. • Fallas en ofrecer orientación a quienes fijan las metas. • Dificultad para establecer algunos objetivos. • Tendencia de las metas al corto plazo. • Peligros de inflexibilidad. • Estilo gerencial autocrático. • Dificultad en la adaptación y cambio. • Desactualización de la descripción de cargos. • Deficiencia en los mecanismos de control de los objetivos propuestos. • Objetivos personales vs. objetivos organizacionales. • Presiones psicológicas a los subordinados (factor generador de estrés). • Conflicto entre creatividad y la APO.

Fuente: adaptación propia

2.1.18.2. Mecanismos para hacer eficiente la APO

- a) Compromiso constante de la alta gerencia.
- b) Capacitar a los gerentes en la técnica APO.
- c) Formular claramente los objetivos.
- d) Implementar formas eficientes de retroalimentación.
- e) Estimular la participación.

2.1.19. Calidad total

Debido al proceso de cambio acelerado y a la competitividad global, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial, las empresas deben asumir el protagonismo para contribuir al crecimiento y al desarrollo económico del país en el cual se encuentran y colaborar con la economía internacional.

Los consumidores cada vez más exigen mayor calidad en los productos y servicios, precios razonables y excelencia en la atención. Los efectos de la globalización obligan a las organizaciones a buscar estrategias para adaptarse a la competencia.

En este entorno la Calidad Total se proyecta vigorosa como un nuevo sistema de gestión empresarial y factor de primer orden para la competitividad.

Podemos decir que el concepto de calidad está tradicionalmente relacionado con la calidad del producto y actualmente ha evolucionado identificándose con toda la actividad empresarial y con todo tipo de organizaciones.

Muchas de nuestras empresas, si bien reconocen la importancia de la calidad, no se encuentran preparadas para aceptar nuevos desafíos.

James Stoner en su obra Administración define que “La calidad en el centro de trabajo va más allá de producir un producto o servicio con todas las especificaciones de cantidad, calidad, costos y tiempos; ahora, la nueva tendencia empresarial no es solo lograr productos o servicios cada vez mejores a precios cada vez más competitivos, sino sobre todo, responder más allá de los requerimientos y expectativas del cliente”, como los servicios de posventa o adicionales que distinguen a una empresa de otra.

William Edwards Deming menciona que la calidad es el conjunto de características específicas y funciones que pueden ser objeto de evaluación, para determinar si un artículo o servicio está satisfaciendo su propósito.

2.1.19.1. Objetivo de la Calidad Total

La Calidad Total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, agrega en distintas etapas, valores; vigorizando el espíritu de quienes participan de ella mediante cambio de actitudes, con las siguientes finalidades:

- a) Directa: satisfacer al cliente.
- b) Indirecta: obtener lucros permanentes. Mayor penetración de mercado. Aumento de utilidades por disminución de costo. (Deulofeu Aymar, 2012).

2.1.19.2. Objetivos secundarios de la Calidad Total

- a) Mejorar el ordenamiento de los procesos.
- b) Mejorar la productividad y eficiencia.
- c) Incrementar la facturación a las obras sociales.
- d) Disminuir los costos.

- e) Mejorar la calidad de la vida laboral.

2.1.19.3. ¿Qué es la calidad?

La calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso. Lo que los clientes extraen de ellos es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas.

2.1.19.4. ¿Por qué es importante la calidad?

- a) Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, reiterar labores, corregir trabajos continuos, no evitar el despilfarro, etc.
- b) Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.
- c) Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre

2.1.19.5. ¿Qué es la calidad total para la organización?

El concepto de Calidad Total desde la óptica de la organización involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:

- a) Ambiente propicio: Debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización, actividad no imposible, pero muy laboriosa.
- b) Management: Es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
- c) Empleador: El cual posee respeto por el ser humano y por sus potencialidades; formalizando un compromiso de hierro con el personal, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
- d) Procesos y herramientas del sistema: No existe la posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento sin la asistencia de dos factores concurrentes: sistema y pasión. A veces se tiene el sistema, pero no la pasión suficiente y ello no alcanza; o bien a veces se pone mucha pasión y no se tiene el sistema adecuado.
- e) Planeamiento y control estratégico: Calidad Total implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en las estrategias competitivas; logradas ambas son sustancial la medición del desempeño para que existan mejoras continuas.
- f) Proveedores: La Calidad Total es la suma de los valores agregados a lo largo del proceso y el proveedor es la parte de esa cadena perfectamente eslabonada que no

puede romper, dado que él sabe lo que significa romperla, para lo cual se requiere que tenga cuidado por entregar calidad certificada a lo largo del tiempo.

- g) Personal: Es una de las variables más importantes por el grado de involucramiento que asume, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
- h) Consumidor: No se justifica el diseño de la Calidad Total si éste no se planifica a partir de la perspectiva del cliente, protagonista central.

2.1.19.6. ¿Qué es la calidad total para el cliente?

La Calidad Total para el cliente es cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas. El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente el bien o del servicio y también verbalmente la habilidad que posee quien fabrica y/o le vendió el producto o el servicio. Entre los valores que más influyen los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuales el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas:

- a) La calidad del producto o servicio: Constituye, sin duda, un factor de peso importante, pero no es el único que le preocupa.
- b) Precio justo: Los clientes rechazan los costos de la no-calidad y sentencian fuertemente que sean trasladados a los precios los costos de las ineficiencias que debe soportar el fabricante. El precio de venta lo fija el mercado, los clientes, los que sólo están dispuestos a pagar un precio justo.
- c) Servicio en menor costo: El tiempo es el factor competitivo de la década de los '90, revistiendo un peso específico tremendo a la hora de tomar la decisión, no obstante haber recibido complementariamente otros beneficios adicionales, como seguridad, confiabilidad, entre otros. El tiempo es vida.
- d) Seguridad y confiabilidad: Los clientes asumen como un factor esencial la solvencia, la seguridad que infunde no sólo la institución, sino también la marca. Ello requiere trabajo y esfuerzo continuo e involucra a todos los niveles y personal de la firma, como así también a sus proveedores.
- e) Mejora continua: El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben contentarse con la calidad de hoy y quedarse confiados que la competencia de los mercados internos o externos no mejoran la calidad que actualmente brindan.
- f) Calidad y agilidad en el servicio de posventa: Los servicios de posventa comprenden el conjunto de actos y actividades que influyen la satisfacción de los consumidores y que, en muchas oportunidades, afectan las decisiones de compras de éstos.

g) En definitiva, los consumidores valoran entre otros aspectos:

- Rápida y amplia cobertura de apoyo del servicio.
- Responsabilidad y compromiso.
- Calidad del servicio.
- Estrategias adecuadas: confiabilidad, tiempo de respuesta, entrenamiento del personal técnico, etc.

2.1.19.7. Filosofía de la Administración de la Calidad

La filosofía de la administración de la calidad se basa en las investigaciones de William Edwards Deming y Joseph Juran, con las contribuciones de Philip Crosby y otros estudiosos. Ellos consideran a la estadística como un instrumento muy valioso para la medición de la calidad, aunque estos expertos conciben la calidad como un imperativo de sobrevivencia.

La filosofía de Edwards Deming se basa en la comprensión del comportamiento humano y en tratar a las personas con justicia. Según este autor, calidad significa ofrecer a los clientes productos o servicios confiables y satisfactorios a bajo costo. Implica asimismo la innovación y mejora continua

2.1.19.8. Los 14 puntos de Deming

- 1) Crear una visión y demostrar un compromiso.
- 2) Aprender la nueva filosofía.
- 3) Comprender la inspección.
- 4) Dejar de tomar decisiones únicamente basadas en el costo.
- 5) Mejorar constantemente y para siempre.
- 6) Instituir la capacitación.
- 7) Instituir liderazgo.
- 8) Elimine el miedo.
- 9) Optimizar el esfuerzo de los equipos.
- 10) Elimine exhortaciones a la fuerza de trabajo.
- 11) Elimine cuotas numéricas y administración por objetivos.
- 12) Eliminar barreras para estar orgullosos de un trabajo bien hecho.
- 13) Fomente la educación y la autosuperación.

14) Entrar en acción.

2.1.19.9. Las “7 enfermedades fatales” según Deming

- 1) Carencia de constancia en el propósito.
- 2) Énfasis en utilidades a corto plazo.
- 3) Evaluación de desempeño, revisiones anuales del desempeño.
- 4) Movilidad de la administración.
- 5) Operar una empresa solo con base en cifras visibles.
- 6) Costos médicos excesivos para cuidado de salud de los empleados.
- 7) Costos de garantía excesivos.

2.1.19.10. La filosofía de Joseph Juran sobre la calidad

- a) Rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente.
- b) Libertad de deficiencias en el producto, que evita la satisfacción del cliente.
- c) Adecuabilidad del producto para el uso:
 - Planeación de la calidad.
 - Control de calidad.
 - Mejoramiento de la calidad.

Esta trilogía se apoya en liderazgo y prácticas de medio ambiente.

2.1.19.11. Planeación de la calidad

- a) Establecer metas de calidad.
- b) Identificar a los clientes.
- c) Descubrir necesidades de los clientes.
- d) Desarrollar características de productos.
- e) Desarrollar características de procesos.
- f) Establecer controles de procesos, transferir operaciones.

2.1.19.12. Control de calidad

- a) Elegir elementos de control.
- b) Elegir unidades de medida.
- c) Establecer metas.
- d) Crear un sensor.
- e) Medir el desempeño real.
- f) Interpretar la diferencia.
- g) Actuar contra la diferencia.

2.1.19.13. Mejoramiento de la calidad

- a) Probar la necesidad.
- b) Identificar proyectos.
- c) Organizar equipos por proyectos.
- d) Diagnosticar causas.
- e) Proporcionar soluciones, probar que las soluciones son efectivas.
- f) Manejar la resistencia al cambio.
- g) Controlar para mantener las ganancias.

2.1.19.14. Fundamentos de la filosofía de Philip Crosby

- a) Los absolutos de la Administración de la Calidad.
- b) Los elementos fundamentales de la mejora.

2.1.19.15. Los absolutos de la Administración de la Calidad

- a) Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia.
- b) Los problemas deben ser identificados por los departamentos que los causan.
- c) Siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez.
- d) Medición y publicación de costo de mala calidad.
- e) Cero defectos no es un programa de motivación sino el estándar de desempeño.

2.1.19.16. Los elementos fundamentales de la mejora

- a) La determinación (liderazgo).

- b) La educación.
- c) La implementación.
- d) Énfasis en el uso de los procesos de la administración.
- e) Dejar que los administradores determinen los mejores métodos aplicados a sus empresas.

2.1.19.17. Fundamentos de la filosofía de Feigenbaum hacia la calidad

- a) Liderazgo de calidad (planeación).
- b) Trabajo interdepartamental para solución de los problemas de calidad.
- c) Compromiso organizacional.

2.1.19.18. La filosofía de Kaoru Ishikawa

- a) La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- b) Conocer las necesidades de los clientes.
- c) Objetivo final: cero inspecciones.
- d) Elimine la causa raíz y no los síntomas.
- e) El control de calidad es responsabilidad de todos.
- f) No confunda los medios con los objetivos.
- g) Calidad es la inversión para obtener las utilidades a largo plazo.
- h) La voz del cliente es la entrada y salida de la calidad.
- i) Trabajar con los hechos, no palabras.
- j) Siempre existe la variabilidad en la información.
- k) La mayoría de los problemas se soluciona con simples herramientas de análisis y solución de problemas.

2.1.20. Reingeniería

2.1.20.1. Inicios y evolución

Los primeros indicios de esta técnica se dieron a inicios de los años ochenta con unas pocas corporaciones norteamericanas quienes actuaron como pioneras empíricas de esta tendencia. En 1993, Michael Hammer y James Champy publican los casos de las empresas que habían rediseñado con éxito sus procesos y la forma en que lo habían logrado, en un libro llamado Reingeniería. El libro tuvo un gran éxito literario vendiendo 1,7 millones en su primer año.

Ese mismo año se publicó el libro Innovación de Procesos: Reingeniería por medio de la Tecnología de la Información, de Thomas H. Davenport, profesor de la Universidad de Boston, considerado una de las máximas autoridades en el tema.

2.1.20.2. Modelo conceptual

“... no hay nada más ineficiente que mejorar
un proceso que no debe existir”

Peter Drucker

Ese pensamiento de Drucker refleja muy bien la intencionalidad de la reingeniería, su nombre implica “re ingeniar”, “rehacer”, “re pensar” lo que se hace. La fuerza de la reingeniería proviene de cambios profundos a las acciones que se hacen en el presente, es decir, observar algunas consideraciones sustanciales: 1) Solo se puede hacer reingeniería de procesos existentes, no de procesos por iniciar; 2) Reingeniería de procesos no es igual a mejoramiento de procesos, o adecuaciones; 3) Los cambios que provoca la reingeniería son sustanciales en el proceso, en los recursos y/o en los resultados.

El proceso de reingeniería cambia las preguntas “¿cómo, ¿cuándo, ¿dónde y con quién?” y antepone una primera pregunta “¿Por qué?” para averiguar si “Lo que estamos haciendo, ¿es lo correcto?”. Hacer estas preguntas obliga a las empresas a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. La reingeniería implica borrar todo lo pasado y empezar de nuevo. Se determina primero qué debe hacerse y luego cómo debe hacerse. Se olvida de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Una premisa sustancial dice que no son los productos sino los procesos los que provocan el éxito de las empresas, por eso hay que organizarse en torno al proceso, sin embargo, las empresas están organizadas verticalmente cuando los procesos se dan horizontalmente. Las operaciones fragmentadas hacen que quienes producen no se den cuenta de lo que pasa fuera de su jurisdicción o responsabilidad porque ha salido de su radio de acción o intervención

Algunos indicios por los cuales se opta por la reingeniería de procesos son:

- a) Extenso intercambio de información, redundancia de datos, mucho papeleo.
- b) Fragmentación arbitraria de un proceso natural.
- c) Flujo complejo de información.
- d) Incertidumbres en los procesos internos y externos.
- e) Reservas de materiales altas, concentración de personal (tareas manuales) o recursos financieros.
- f) Necesidad de alianzas con proveedores y clientes.

- g) Muchos procesos internos que no dan valor agregado al producto pero sí afectan su costo y calidad final.
- h) Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas.
- i) Complejidad, excepciones y casos especiales. Muchas reglas y excepciones, muchos casos especiales a medida que surgen nuevos problemas.

Para arrancar un proceso de reingeniería se requiere:

- a) Identificar las necesidades sustanciales de la empresa; es decir, los productos o servicios que generan impacto directo a los clientes ya que en ellos hay que concentrarse para generar el valor para el cliente.
- b) Plantear los procesos clave de la empresa.
- c) Eliminar los procesos no claves en tanto sea posible.
- d) Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- e) Definir los límites, los atributos, los indicadores del proceso.
- f) Diseñar el proceso desde el inicio.
- g) Medir la efectividad de la propuesta de reingeniería.
- h) Plantear un proceso de incorporación del nuevo proceso.
- i) Incluir recursos humanos, tecnología y procesos en sí.

Algunos errores comunes que se dan en la aplicación de la reingeniería:

- a) Tratar de corregir un proceso en lugar de cambiarlo.
- b) Temor a la resistencia al cambio; hacer los cambios que provoquen el menor movimiento posible y por lo mismo la menor resistencia.
- c) No concentrarse en las conexiones de los procesos; los procesos no funcionan aislados. Para la reingeniería se deben afectar las estructuras organizacionales, los sistemas administrativos, es decir todo lo que se relaciona con procesos.
- d) Olvidarse de que todo cambio es operado por personas y por tanto es sustancial su compromiso y entendimiento. Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que empiece la reingeniería.
- e) Conformarse con resultados de poca importancia.
- f) Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.

- g) Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de reingeniería.
- h) Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba.
- i) Confiar el liderazgo a una persona que no entiende de reingeniería.
- j) Escatimar los recursos destinados a la reingeniería.
- k) Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa. Puede que muchos procesos (servicios a los clientes, investigación y desarrollo y de ventas) necesiten una reingeniería radical, pero para lograr el éxito no se deberán atender a todos simultáneamente.
- l) Un peligro de la reingeniería es que los empleados lo vean como solo otro programa del mes, una novelería de la gerencia que se puso por moda y ya pasará.
- m) No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.
- n) Concentrarse exclusivamente en diseño. Tratar de complacer a todos es una empresa imposible que sólo aplazará la ejecución de la reingeniería para el futuro.
- o) Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia. Las resistencias hay que enfrentarlas, medirlas, razonarlas, aclararlas para que se puedan ver sus bondades.
- p) Prolongar demasiado el esfuerzo. La reingeniería debe tener un plan y cumplir sus fases en el tiempo.
- q) Confundir reingeniería con automatización. En ocasiones una tarea manual que es reemplazada por una mecánica se confunde con una reingeniería; en eventualidades, es un mal proceso que se realiza más rápido.
- r) Confundir reingeniería con Downsizing. En ocasiones la reingeniería implica ampliar la capacidad, crecer para hacerlo mejor; no en todos los casos se construye sobre una reducción.

2.1.20.3. Ventajas de la reingeniería

- a) Genera procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar.
- b) Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, eliminación de tareas que no agregan valor, retrabajos y errores, reducción del ciclo de los procesos.
- c) Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio.
- d) Mejor imagen de la empresa ante el mercado.

- e) Oportunidades de aumentar ventas.
- f) Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo.
- g) Posibilidad de crear procesos de formas singulares.
- h) Influencia en la cultura organizacional por mentalidad abierta a cambios significativos. Induce a pensar en grande en la organización.
- i) Concentrarse con mucho énfasis en las necesidades de los clientes.
- j) Favorece el rediseño de puestos y renovación de personal

2.1.20.4. Desventajas de la reingeniería

- a) Resistencia al cambio; no siempre se logra alineación de personas y tomadores de decisiones en torno a una opción de reingeniería.
- b) Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales.
- c) En un principio el enfoque solo tomaba en cuenta la parte operativa y descuidaba el rediseño de la gerencia.
- d) La reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal.
- e) No sirve para ajustes organizativos y de procedimientos puntuales.
- f) Es una técnica costosa e implica altas inversiones nuevas y generalmente la renuncia a procesos existentes.
- g) No se consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- h) Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- i) En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el mejoramiento continuo se hace un proceso muy largo.
- j) No se puede hacer reingeniería con frecuencia pues el costo es alto y el esfuerzo institucional también.

2.1.20.5. Aplicación en Ecuador

La reingeniería en Ecuador se ha aplicado en algunas empresas ecuatorianas. Algunos casos documentados se tienen en la Empresa Nacional de Correos y varias instituciones públicas que vivieron transformaciones de envergadura. También en Ecuador como en otros lugares

se ha utilizado el término reingeniería para significar reestructura, ajustes del personal, cambios de mercados, cierre de oficinas, distribuidores, cambios en la imagen corporativa, entre otros.

2.1.20.6. Vigencia

La reingeniería en el Ecuador y el mundo está vigente y es una técnica más conocida por su nombre que por su contenido y resultados probados; es probable que en el tiempo se tienda a usar más su nomenclatura, aunque en más de una ocasión se la deba aplicar con rigor técnico como plantea su teoría.

2.1.21. Benchmarking (comparación)

2.1.21.1. Origen y características

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (Morales, 2009).

Se conoce como benchmarking al proceso continuo de comparación de operaciones y desempeño con otras organizaciones o unidades conocidas por su excelencia.

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia. (Morales, 2009).

Su propósito es comprender lo que ellos hacen y utilizar esta experiencia y este conocimiento combinados para desarrollar aún más su proceso. Esta labor consistente en definir sistemáticamente los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas se denomina benchmarking.

Convertirse en el mejor, en cualquier campo, es un camino difícil y solitario que debemos recorrer. Una vez que alcanza su meta solo hay una dirección en la cual se puede ir. Hacia abajo. Cuando se es el mejor, se le envidia, se le destruye paulatinamente, se le critica con frecuencia y se espera que sobrepase a la competencia sin importar las circunstancias. ¿Por qué, entonces, tantas personas, equipos y organizaciones quieren que se les reconozcan como los mejores? La razón es muy simple. La excelencia genera:

- a) Satisfacción
- b) Reconocimiento
- c) Mayores recompensas
- d) Clientes
- e) Respeto

f) Poder y dinero

Para convertirse en el mejor tiene que:

- a) Conocerse a sí mismo y conocer sus fortalezas y sus limitaciones.
- b) Reconocer y comprender las organizaciones líderes del área en la que espera alcanzar la excelencia.
- c) Utilizar los mejores procesos existentes.
- d) Construir sobre estos procesos para crear otros aún mejores.

Tabla 12. Aspectos y Categorías del Benchmarking

ASPECTOS	CATEGORÍAS
CALIDAD Se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos.	<i>BENCHMARKING INTERNO</i> Debe contarse con facilidad los datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee.
PRODUCTIVIDAD Es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada. La productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.	<i>BENCHMARKING COMPETITIVO</i> Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva, cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuáles son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos.
TIEMPO Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia.	<i>BENCHMARKING FUNCIONAL</i> No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Sino también identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si son empresas de diferente actividad. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, porque fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, ya que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas de diferente actividad. Por otro lado, existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar.

ASPECTOS	CATEGORÍAS
	<p><i>BENCHMARKING GENÉRICO</i></p> <p>Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos.</p> <p>El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.</p>

Fuente: Adaptación propia

2.1.22. Empowerment o administración del futuro (empoderamiento)

El empowerment también es un proceso iniciado por los gerentes que captan las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa. De esta manera, permiten que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y de sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Wilson, 1997).

Dentro del proceso de empowerment es muy importante generar una comunidad donde los individuos compartan una misma visión y filosofía que debe ser modelada y aplicada por el gerente. Una empresa debe ofrecer a sus empleadas estabilidad y familiaridad que les motive a comprometerse con la empresa. Sin embargo, cuando los empleados se resisten al cambio esto puede actuar como freno ante la aparición de nuevas ideas y formas de pensar. (Johnson, 2002).

Es muy importante cuando una empresa empieza el proceso de empowerment debe organizar las funciones y el nivel de empowerment que estará dispuesta a aplicar. Existen cuatro niveles de empowerment (Sinergia Grupo Consultor, 2000):

El primero, son los puestos de trabajo o centros personales de responsabilidad que se refiere a que el trabajador adquiere una proporción de las tareas de organización, coordinación y control, tareas que anteriormente eran llevadas a cabo por los supervisores.

El segundo nivel es el lugar de trabajo. En este nivel los individuos no sólo son responsables de su trabajo básico sino también de planificar las actividades diarias a mediano y largo plazo.

En el nivel tres están los equipos autodirigidos que influyen en la dirección y formulan las políticas que afectan el curso de la empresa. Para que este nivel se adopte se necesita una cultura muy abierta y de confianza.

El último nivel de empowerment es la empresa, donde los empleados del nivel de base están totalmente implicados en la marcha de toda la empresa. Para que funcione debe haber una

dispersión del poder a los empleados, la casi total eliminación de la jerarquía y la introducción de la autogestión por parte de los individuos.

2.1.22.1. Proceso de aplicación del empowerment

El proceso de aplicación del empowerment tiene los siguientes puntos como su estructura:

- a) **Definir la responsabilidad.** Definir cuáles serán los compromisos y la responsabilidad que tendrá una persona o grupo de personas con respecto a una función, proceso o proyecto en particular. En el caso de tratarse de un grupo de personas, la responsabilidad recaerá tanto en el líder como en el resto del grupo.
- b) **Delegar autoridad.** Otorgar a la persona o grupo de personas la capacidad para decidir sobre el funcionamiento de los distintos aspectos de la función, proceso o proyecto.
- c) **Definir estándares de desempeño.** Determinar claramente cuáles serán los parámetros que deberán tomarse en cuenta para desarrollar la función, proceso o proyecto, en relación con los resultados esperados.
- d) **Ofrecer entrenamiento y desarrollo.** Capacitar a la persona o grupo de personas en todos los aspectos relacionados con la función, proceso o proyecto y desarrollar sus capacidades intelectuales y personales para ejecutarlo.
- e) **Brindar información y conocimiento.** Proporcionar a la persona o grupo de personas la información y las herramientas necesarias para desarrollar adecuadamente la función, proceso o proyecto.
- f) **Brindar retroalimentación.** Revisar continuamente el avance y los resultados del proceso y ofrecer apoyo en el caso de presentarse inconvenientes.
- g) **Realizar el reconocimiento de logros.** Destacar y premiar los esfuerzos realizados por la persona o grupo de personas durante el ejercicio del empowerment y los resultados de su trabajo

Tabla 13. Ventajas y desventajas del empowerment

VENTAJAS	DESVENTAJAS
La persona es quien tiene la responsabilidad, no el jefe, el supervisor u otro departamento.	Trabajo repetitivo y sin importancia.
Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.	Confusión en la gente.
La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas y control sobre su trabajo.	Falta de confianza.

El aporte del trabajo de cada individuo es significativo ya que cada persona puede desarrollar una diversidad de asignaciones.	Falta de contribución en las decisiones.
Su trabajo significa un reto para cada individuo y no una carga.	No se sabe si se trabaja bien cuando no existe una adecuada retroalimentación.
Los empleados participan en la toma de decisiones. Las opiniones del personal son escuchadas y tomadas en cuenta.	Poco tiempo para resolver los problemas.
Mejora el cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”.	Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

2.1.22.2. Elementos del empowerment

- a) Responsabilidad ante los resultados.
- b) Poder para la toma de decisiones.
- c) Recursos materiales para la ejecución.
- d) Información y conocimientos necesarios.
- e) Competencia profesional del sujeto apoderado.

2.1.22.3. Los 10 principios del empowerment

- 1) Asignar responsabilidades en las diversas tareas y labores a realizar.
- 2) Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- 3) Definir estándares de excelencia.
- 4) Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- 5) Proveer la información y el conocimiento necesario.
- 6) Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- 7) Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- 8) Confiar totalmente en los empleados.
- 9) Dejar espacios para el proceso.
- 10) Colaborar con dignidad y respeto.

2.1.22.4. Requisitos o premisas del empowerment

- a) Satisfacción personal: Es importante que el trabajo resulte satisfactorio y relevante, donde se pueden reflejar valores, desarrollar conocimientos y habilidades y asumir responsabilidades.
- b) Responsabilidad: Los subordinados deben sentirse responsables de las funciones que realizan para tomar decisiones y tener en cuenta al gerente como apoyo.
- c) Coaching: Los dirigentes orientan, apoyan y enseñan con el fin de una mejora continua de la actuación y desarrollo profesional.
- d) Autoestima: El superior fomentará esta autoestima escuchando y entendiendo a sus empleados.
- e) Participación: Se implantará una continua comunicación y despliegue de información entre jefes y empleados.
- f) Control: Se graduará y adaptará el control de acuerdo con la personalidad de la persona controlada.
- g) Medición: Cada individuo tendrá la capacidad de conocer su rendimiento y las probables vías de mejora.
- h) Alcance del control: Una gran cantidad de trabajadores por gerente y la pirámide jerárquica se hará más pequeña al desarrollar el auto liderazgo de cada subordinado.
- i) Trabajo en equipo: Se crearán equipos auto gestionados donde lo que más importa son cada uno de los integrantes y las decisiones que toma en grupo de forma unánime.
- j) Interdependencia: Se deben conservar las relaciones interpersonales y el manejo de situaciones de conflicto, lo cual tiene que ser labor cotidiana de todos, sin recurrir necesariamente a los gerentes.
- k) Formación técnica: Formación técnica y humana para los subordinados, así como técnicas de dirección y supervisión para los puestos de mando.
- l) Sentido comercial en toda la organización: La percepción de los clientes de una empresa empieza a aumentar debido al trato que reciben de toda persona vinculada con la misma.
- m) Tecnología de la información: Los medios de comunicación posibilitan la toma de decisiones, dispuestas a asumir con premura cambios y nuevas tendencias.

Empowerment significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio

trabajo. Bajo este concepto surge la premisa que dice: La gente hace lo que usted espera que haga. (Jaffe, 2007).

2.1.22.5. Aplicaciones

Claro

El personal de atención al cliente de esta multinacional puede regalar paquetes de internet y llamadas a clientes molestos a los cuales les han ocurrido cargos imprevistos en el consumo prepago móvil; el personal puede decidir en qué momento lo puede hacer.

Google

Este gigante de internet tiene en desarrollo un celular inteligente asignado a un departamento de ingenieros de la empresa. El proyecto se llama Aras que consiste en construir un Smartphone al estilo “Lego”; en vez de cambiar un celular cada año por otro que tiene mejores prestaciones, por qué no tener uno al que únicamente se le cambien las piezas como: la cámara, el procesador, la RAM, la ROM. Los ingenieros de este desarrollo tienen un amplio empowerment, acceso a decidir los recursos y las horas de trabajo por ejemplo.

2.1.23. Outsourcing (tercerización)

2.1.23.1. Origen y características

El Outsourcing es “la contratación de un proveedor de servicio que maneja completamente, delibera y opera uno o más procesos de las funciones de un cliente”; en otras palabras, Outsourcing es la prestación de un servicio por un tercero el cual ejerce funciones de un cliente para satisfacer sus necesidades. (Gao, 2008).

La contratación de productos y/o servicios a terceros que se encuentran fuera de la organización, que participan indirectamente del negocio principal de la organización. Se trata de una negociación estratégica entre las partes donde desaparece la relación cliente proveedor para empezar a pensarse en socios comunes de un negocio que les conviene a ambos. (Greaver, 1999).

Podría decirse también que: “Outsourcing es una asociación estratégica con un especialista para la operación de procesos no esenciales pero críticos del negocio.” (Bellagarrigue de Vera, 2002).

El Outsourcing consiste en ceder algo a terceros en lugar de ejecutarlos en la propia empresa. En realidad, la tercerización siempre se refiere a funciones, actividades, tareas o procesos, dado que, incluso en caso de que la decisión se encuentre referida a comprar bienes en lugar de fabricarlos en la propia planta de una fábrica, lo que en verdad se está tercerizando es la actividad o proceso de obtención, más que la cosa en sí; por ende, la tercerización tiene que ver con la elección de desarrollar determinadas funciones o actividades fuera de la empresa.

Detengámonos un momento en la esencia de la tercerización, analizando las razones por las cuales una organización puede plantearse la elección de este camino en determinados aspectos y momentos de su gestión empresarial.

En principio, la tercerización halla fundamento en el postulado que pregona la no existencia de organizaciones verdaderamente productivas en todas sus actividades. Las unidades económicas deben buscar la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades mejor que la propia empresa, a efectos de que esta última se pueda centrar en su misión básica o actividad específica (Core Competence), con el objeto de obtener así un mejor resultado integral.

La tercerización aparecería, así planteada, como una solución a ciertos problemas de la empresa moderna, dado que existe una gran cantidad de funciones necesarias, pero que no agregan valor relevante desde el punto de vista del cliente.

Al decidir traspasar ciertas actividades a verdaderos especialistas, se piensa que dichos proveedores contribuirán a mejorar el resultado global de la empresa que los contrata, fundamentalmente a través del logro de éxitos en dos aspectos básicos: la calidad y costo.

Tales beneficios surgirán, teóricamente, del desarrollo más eficiente de las actividades tercerizadas efectuadas por los especialistas que conocen mucho mejor la forma de gestionarlas. Esta ventaja diferencial le permitirá brindar un producto mejor (en términos de calidad) y a un precio menor al costo de hacerlo internamente.

Tabla 14. Ventajas y desventajas de la tercerización

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.	Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del tercerizador externo.
Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.	La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
Incremento en los puntos fuertes de la empresa.	El suplidor externo, al aprender y tener conocimiento del producto en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
Ayuda a construir un valor compartido.	El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
Ayuda a redefinir la empresa.	Pérdida de control sobre la producción.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.	Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.	
Al eliminarse vínculos laborales con los empleados, no se corren riesgos de que estos formen sindicatos o alguna otra organización que perjudique al empleador	

Fuente: Adaptación propia

Tabla 15. Áreas de la empresa que pueden y no pueden ser tercerizadas

ÁREAS QUE PUEDEN SER TERCERIZADAS	ÁREAS QUE NO PUEDEN SER TERCERIZADAS
Los sistemas financieros	La administración de la planificación estratégica
Los sistemas contables	Tesorería
Actividades de mercadotecnia	Control de proveedores
Recursos humanos	Administración de la calidad
Los sistemas administrativos	Distribución y ventas
Atención al cliente	
Actividades secundarias como: producción, sistema de transporte, proceso de abastecimiento, limpieza y mantenimiento, entre otras.	

Fuente: Adaptación propia

2.1.24. Concesión

La concesión o denominado licenciamiento ocurre cuando un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad (el licenciatario) durante un período específico; a cambio, el licenciatario otorga una regalía al licenciador. La propiedad intangible incluye patentes, invenciones, fórmulas, procesos, diseños y marcas registradas.

Se dice que un contrato de concesión comercial es aquella convención por la cual un comerciante denominado concesionario, pone su empresa de distribución al servicio de un comerciante o industrial denominado concedente, para asegurar exclusivamente, sobre un territorio determinado, por un tiempo limitado y bajo la vigilancia del concedente, la distribución de productos de los que se le ha concedido.

Estos contratos denominados también contratos de distribución exclusiva, venta exclusiva, o concesión en exclusiva, se producen por el aumento de las relaciones comerciales, ya que

difícilmente una persona bien sea física o jurídica, tiene el poder y la capacidad suficiente para producir un artículo y encargarse de su distribución y venta.

La concesión es un acto administrativo público por medio del cual el Estado, llamado concedente, faculta al particular, llamado concesionario, para que administre y explote en su provecho, en forma regular y continua, pero por tiempo determinado, bienes del dominio público o servicios públicos, en vista de satisfacer un interés colectivo, mediante una ley preconcebida y un contrato formulado entre las partes.

2.1.24.1. Naturaleza jurídica de la concesión

Varias posiciones se han adoptado para tratar de definir su naturaleza jurídica. Las siguientes soluciones se han propuesto a este respecto:

a) La concesión como contrato

Antiguamente se sostenía esta teoría, dada la similitud aparente de esta figura con el contrato de obra pública, aunque cabe resaltar que todavía en nuestra época hay autores que la defienden. Por lo que se ve en esta circunstancia, se piensa en una relación en el que el concesionario y el Estado se obligan recíprocamente por las cláusulas convencionales, creando una situación contractual sujeta a las reglas del Derecho Civil, tanto en su formación, como en su interpretación y los consecuentes derechos y obligaciones.

b) La concesión como acto unilateral

Contrapuesta a la doctrina contractual, se encuentra la que estima a la concesión como acto unilateral, o sea un acto típico del poder público, en ejercicio exclusivo de la potestad soberana.

En esta postura la concesión se somete a un mandato del poder público, a una situación legal y reglamentaria, predeterminada, sin que la voluntad del concesionario intervenga en ningún momento, ya que se concreta a aceptar las condiciones preestablecidas. Sobre esta tesis, dice el maestro Olivera Toro, “La sumisión del concesionario a que el Estado le transfiera una porción de las funciones que le corresponden, lleva implícita la idea de una situación de privilegio arbitrario que está sujeta la concesión, cuando así lo exija el interés público”.

2.1.24.2. Inicios y evolución

Su aparición la podemos considerar como remota, pues prácticamente se institucionaliza durante el feudalismo, ya que en esa época se hablaba de los privilegios que concedían los soberanos y los señores feudales a sus servidores, que consistía en el otorgamiento de ciertas extensiones de tierra para que asumieran el carácter de administradores y en algunos casos de propietarios.

Por otro lado, y con la evolución de las instituciones jurídicas, políticas y administrativas del gobierno español, concretamente durante el siglo XVI se definieron las concesiones mineras.

2.1.24.3. Aplicaciones

La concesión de carreteras es un mecanismo implementado exitosamente a nivel mundial que ha permitido una apropiada y necesaria asociación entre el Estado y el sector privado, facilitando la ejecución de obras y la prestación de servicios viales de forma permanente, con una importante inversión en infraestructura de carreteras para beneficio de la economía y bienestar de los usuarios.

Por ejemplo, el Estado ecuatoriano, durante el gobierno del Arq. Sixto Durán Ballén, delegó esta responsabilidad a Panavial a través de un proceso licitatorio. En las bases y documentos contractuales de este proceso se estableció que el esquema de recuperación de las inversiones efectuadas por la concesionaria se realice a través de la recaudación en peajes, los cuales fueron ubicados de acuerdo a estudios realizados por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador.

2.1.24.4. Elementos del contrato de concesión

- a) Autorización para adquirir productos del concedente.
- b) Prestación o explotación de la concesión a nombre propio.
- c) Autonomía.
- d) Exclusividad.
- e) Control.

2.1.24.5. Ventajas

- a) El licenciatario pone la mayor parte de capital.
- b) El licenciamiento consiste en que la empresa no debe asumir los costos y riesgos de desarrollo asociados con la apertura del mercado.
- c) El licenciamiento es muy atractivo para las empresas que carecen de capital para desarrollar operaciones en un mercado extranjero.

2.1.24.6. Desventajas

- a) No concede a la empresa un rígido control sobre la fabricación.
- b) El licenciamiento implica que, característicamente, que cada licenciatario establezca sus propias operaciones de producción.

- c) Riesgo asociado con la concesión de licencias relativas al conocimiento tecnológico.

2.1.25. Balanced scorecard (bsc) o cuadro de mando integral (cmi)

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería “Hoja de resultados equilibrada”. Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan “Tablero de Comando” y “Cuadro de Mando Integral”. Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Apaza Meza, 2005).

El Balanced Scorecard es un programa de administración del desempeño que posiciona a la estrategia en el centro del proceso y permite llevar a la organización hacia el éxito. La estrategia es la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

El BSC ofrece un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y la del aprendizaje organizacional.

- a) Perspectiva financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- b) Perspectiva del cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- c) Perspectiva interna: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.
- d) Aprendizaje organizacional: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional. Este programa permite comunicar, ejecutar y controlar la estrategia de la organización. El control es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

El BSC es una herramienta gerencial que aplica la gerencia con la finalidad de determinar su ventaja competitiva y ventaja comparativa, dentro de un entorno competitivo y globalizado.

Esta herramienta proporciona a la gerencia información sobre el futuro de la empresa a través de objetivos estratégicos relacionados entre sí.

Continúa el autor, indicando que los objetivos estratégicos comprenden cuatro elementos básicos:

- a) Los clientes
- b) El negocio interno
- c) La innovación y aprendizaje
- d) La perspectiva financiera

El objetivo del Cuadro de Mando es proporcionar información para controlar la política comercial, la situación financiera y económica de la empresa. A través de un Cuadro de Mando eficiente, se puede valorizar a la empresa.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un **BSC**, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

2.1.25.1. Inicio y evolución

Reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología y desde su divulgación en 1992 ha sido incorporado a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. Para medir el desempeño, es claro que las empresas no pueden concentrarse únicamente en el corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado les permitirá dar mejor seguimiento al largo plazo. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un enfoque probado en varias empresas de gran tamaño que permite incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño.

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. El BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido

evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores".

2.1.25.2. Ventajas

- a) Conciencia sobre la estrategia en la organización.
- b) Crear una ruta para lograr los objetivos estratégicos.
- c) Generar la cultura de medición.
- d) Cuestionar la estrategia de la organización.
- e) Eliminar el supuesto de que el ejercicio presupuestal anual es la revisión de la estrategia.
- f) Definición de proyectos estratégicos.

2.1.25.3. Desventajas

- a) Objetivos estratégicos de muy alto nivel, difíciles de medir.
- b) Poca importancia al ejecutar los proyectos estratégicos debido a que no son urgentes.
- c) Mala interpretación de la estrategia en los niveles bajos de la organización.
- d) El BSC no está ligado a un programa metódico de mejora para cuestionar el estatus quo de la organización

2.1.26. Coaching (entrenamiento)

El coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales. Su rol son los valores. (Arroyo Tovar, 2012, pág. 219)

2.1.26.1. Principios del coaching

- a) El coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

- b) Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- c) El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- d) El entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que, si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

2.1.26.2. Objetivos globales del coaching

- a) Desarrollar y potenciar lo mejor que haya en cada empleado.
- b) Mantener al individuo concentrado hacia delante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- c) Superar todos los obstáculos para cambiar las creencias de auto sabotaje y auto limitación.
- d) Conservar la vida privada y profesional.

2.1.26.3. Elementos del coaching

Son los siguientes:

- a) Valores: Los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- b) Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- c) Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
- d) Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.1.26.4. Inicio y evolución

Se desarrolla en 1960 en New York y fue introducido por los doctores Winthrop Adkins y Sidne y Rosemberg, como un modelo para los programas de grupo de antipobreza. El Coaching empresarial trata de la clarificación de valores visionarios así como el establecimiento de objetivos.

El coaching empresarial se puede aplicar a toda clase de firmas, desde la tutoría de individuos y equipos de ejecutivos en grandes corporaciones (incluyendo las autoridades locales y las instituciones públicas) hasta la de propietarios y directivos de pequeñas empresas y de otras organizaciones. Cada vez es mayor el número de propietarios y directivos de empresas y organizaciones que contratan los servicios de tutores o coaches empresariales para que les ayuden a desarrollar, fomentar y hacer crecer sus negocios, su personal y así mismo es cada vez más habitual que los propietarios y directivos de empresas se den cuenta que están tan absorbidos por el día a día de sus quehaceres profesionales, y que apenas tienen tiempo de cumplir con todas esas responsabilidades.

El Coaching Empresarial (Corporate Coaching) (Zeus & Skiffington, 2002) se plantea objetivos propios de su naturaleza tales como:

- a) Gestión del tiempo
- b) La Agenda del Ejecutivo
- c) Falta de motivación en el personal
- d) Metas: en ventas, publicidad, marketing, comunicación...
- e) Desafíos
- f) Proyectos específicos
- g) Problema interno o externo a la empresa que esté afectando su rendimiento

Coaching es esencialmente una conversación, es decir un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados; el Coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben, es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas.

El coaching está relacionado con el aprendizaje a pesar de que un tutor no es un profesor ni tiene que saber de mecanismos. El coach observa pautas, define el mecanismo de las meras acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica.

El coaching se entraña en el aprendizaje, mediante diversas técnicas de tutoría, tales como escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información; los tutores se convierten

en entes auto correctores (aprenden a modificar su comportamiento) y auto generadores que crean sus propias preguntas y respuestas.

El coaching guarda una relación más estrecha con formular las preguntas apropiadas que facilitan la respuesta. Un coach se compromete en una alianza de colaboración con el individuo para establecer y calificar la finalidad.

El coaching empresarial se remota a los programas de desarrollo de liderazgo de la década de 1980 mientras que el coaching personal es derivado de los programas de educación desarrollados en New York en la década de 1960. Tal vez sea cierto afirmar que el coaching ha sido y sigue siendo un arte o profesión en evolución. La competencia, herramientas y técnicas del Coaching aún no se han estandarizado o formalizado y sus áreas de aplicación continúan develándose y desarrollándose día a día.

2.1.26.5. Ventajas

- a) Atraer más negocio.
- b) Mejorar el servicio al cliente.
- c) Proporcionar estructura, orientación y centro de atención.
- d) Controlar y evaluar las acciones.
- e) Guiar a los individuos para que adopten las mejores soluciones (simplificación de procesos y procedimientos para garantizar la eficiencia y la satisfacción al cliente).
- f) Fomentar la iniciativa y la responsabilidad (animar y respaldar a los directivos y demás empleados para que asuman la responsabilidad de toda la organización, no solo la de su trabajo).
- g) Motivar y mantener la inercia.
- h) Dar consejos objetivos sobre las decisiones empresariales.
- i) Aumentar la conciencia de los recursos y de cuando hay que usarlos.
- j) Ampliar el alcance de la información, ideas y soluciones disponibles.

2.1.26.6. Desventajas

- a) No utiliza una metodología claramente definida. El gran y rápido crecimiento de la disciplina ha tenido como consecuencia la aparición de individuos que ofrecen sus servicios como entrenadores cuando en realidad no cuentan con la apropiada formación para ello. La inexistencia de regulaciones académicas y certificaciones apropiadas, dificultan el control de la práctica y la calidad de la misma. Muchas

corrientes confluyen bajo la denominación del coaching, haciendo que la oferta sea en ocasiones poco seria.

- b) El enfoque basado en la capacidad de obtener resultados y producir éxitos es otra gran crítica a la metodología. Quienes apuntan a esta debilidad, resaltan la superficialidad del método, que tiende a exacerbar los sentimientos de superación y competitividad en el corto plazo pero que rinde resultados estériles en el largo plazo.
- c) El coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales. En el caso de que dicho proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden ser de un impacto negativo importante. La ética, responsabilidad y cuidado del entrenador, no siempre están salvaguardados cuando no existen marcos regulatorios.
- d) Posiblemente por una falta de regulación oficial, hay mucha gente que está ofreciendo coaching sin una formación específica, algo muy necesario, pues el coaching es diferente a todo lo anterior, aunque pueda haber momentos en que se confundan

2.1.27. Downsizing (reducción)

2.1.27.1. Modelo conceptual

La competitividad indujo a las organizaciones a tomar una serie de medidas que me permitan mejorar su comunicación interna, tomar decisiones de forma más rápida, precisa, económica, orientar las sinergias internas, ágilmente ajustar procedimientos internos, aumentar la productividad, reducir costos especialmente fijos y de esta forma priorizar su enfoque más en las preferencias del cliente, antes que en las necesidades de la empresa como ente productor; este conjunto de medidas se dio por llamarla Downsizing “achicamiento, hacerse más pequeño, reducirse en tamaño”.

Esta técnica administrativa debió ser aplicada siguiendo los siguientes pasos:

- a) **Planeamiento:** definición de los resultados que se querían con su aplicación, incluyendo análisis de costos, evaluación de indicadores de desempeño, análisis del valor agregado, eliminación de posiciones, reducción de niveles jerárquicos, simplificación de la estructura, análisis del desempeño del personal.

- b) **Elaboración de principios básicos:** Determinación de algunas políticas guías para la implementación. Determinar si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o a verificar si se está alcanzando de manera adecuada los objetivos esenciales de la organización (en este caso, puede efectuarse un cambio en la misión, en los procesos de trabajo, o un cambio en el número de trabajadores).
- c) **Recolección de información:** Identificación de los puntos críticos sobre los que se intervendría y esperaba resultados.
- d) **Identificación de oportunidades:** definición de las opciones reales existentes para la reducción del tamaño de la empresa en áreas o puntos críticos. En algunas ocasiones incluían técnicas como la tercerización de procesos o recursos.
- e) **Planeamiento de mejoras:** Definición específica de las mejoras en los ámbitos de la aplicación. Esta puede ser una de las fases más complejas y delicadas en la aplicación de la técnica, e implica: diseño del proceso de administración del cambio (se debe diseñar y ejecutar un proceso adecuado de cambio organizacional, definiendo un adecuado escenario de trabajo); duración del downsizing (si se efectúa para alcanzar costos competitivos, la duración estará determinada por dicho propósito; determinar una política de despidos masivos (debe ser un proceso controlado, para evitar sorpresas de dentro del personal; plantear estrategias para enfrentar el síndrome de los sobrevivientes (la moral del personal que sobrevive a un proceso de este tipo cae a niveles muy bajos en la organización).
- f) **Ejecución:** La ejecución no es un proceso sencillo, suele tratar con alta resistencia al cambio, generalmente con negociaciones intensas con personas, sindicatos, resistencias de clientes, proveedores y colegas de las empresas, por ello demanda de alta planificación, comunicación, persistencia y liderazgo para hacer frente al cambio. (Cross, 2004).

Como se puede advertir, esta técnica implica, en la mayoría de las veces, en reducciones de costos en áreas “no esenciales”, por lo que en general implican despido de numerosos trabajadores. La técnica se ha extendido a numerosas empresas privadas y públicas, generando alta resistencia, afectación al desempleo de las personas, crisis familiares y afectación a las sociedades que lo aplican.

Las compañías han aprendido a usar el downsizing como una herramienta gerencial que les ayuda a cambiar para ajustarse a la tecnología, la globalización y el redireccionamiento de los negocios; el downsizing tiene dos formas de aplicarse:

- a) **Reactivo:** Se trata de responder ágilmente al cambio, sin mayores estudios previos de la situación. Lógicamente así suelen surgir algunos problemas predecibles: periodos de crisis, reducción laboral sin un diagnóstico previo y un ambiente de trabajo tenso.

Los daños suelen ser costosos y tienen implicaciones negativas severas en la eficiencia organizacional.

- b) **Proactivo:** Evita la secuencia reactiva y a partir de él se obtienen resultados y efectos más rápidos. Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno.

2.1.27.2. Inicios y evolución

El Downsizing surge en los años 70' en las empresas de los Estados Unidos como una necesidad de sobrevivencia y para posteriormente replantear sus objetivos para combatir a la competencia y lograr la permanencia.

Rodolfo E. Biasca, autor argentino, asegura que el término tuvo mayor vigencia hacia finales de los 80' ya que en esta época también se consideraban algunas técnicas similares como outplacement ("recolocación") y turnaround (algo como "virar la empresa"), rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización); otros términos similares: reestructuración, las fusiones, las alianzas estratégicas, incluso cierres parciales, reducciones, innovación de maquinaria y equipo, reconfiguración de los puestos de trabajo, aplanamiento de la estructura, etc.

2.1.27.3. Ventajas del Downsizing

- a) Incremento de la productividad. Lograr resultados con el mínimo de sus recursos es una de las ventajas más importantes del downsizing, especialmente en sectores altamente competitivos.
- b) Una drástica disminución de personal, en áreas no sensibles de la empresa, disminuye los costos de manera significativa. Este logro puede ser la diferencia entre permanecer o desaparecer.
- c) Menos "burocracia". Muchos de los problemas que enfrentan las organizaciones se derivan de la "burocratización", que tiende a provocar lentitud y complejidad en los procesos, poco espacio para la creatividad y la innovación, deficiencias en la calidad de los servicios y dificultades para definir la responsabilidad.
- d) Toma ágil de decisiones. La toma de decisiones es un proceso fundamental, la organización debe buscar la forma de imprimirle mayor rapidez, lo cual se logra con una estructura más plana. La disminución de unidades, actividades y niveles jerárquicos permite tomar decisiones con más calma y de manera simplificada.
- e) Facilita las comunicaciones. Estructuras planas menos complicadas, permiten mejor relación entre jefaturas y la operativa de la empresa.

- f) Promueve el espíritu “emprendedor”. Las organizaciones en su proceso de crecimiento o consolidación tienden a formalizarse demasiado, llegando a beneficiarse la rutina, la rigidez y la estandarización, dejando poco espacio o haciendo complejo el camino a nuevas ideas, nuevos productos y servicios, nuevas formas de enfocar el negocios y, sobre todo, a nuevas formas de pensar y aprender.

2.1.27.4. Desventajas del downsizing

- a) El aumento del desempleo.
- b) Pérdida del sentido de pertenencia por la empresa, ya que la incertidumbre laboral conlleva a las malas prácticas por parte de los empleados.
- c) Pérdida de capital económico y social de las empresas, por detrimento de su talento humano.
- d) Baja la moral de empleados que permanecen, generación de desconfianza, tensión interna, participación limitada, se preocupan por su familia, sus finanzas y su futuro y no desean arriesgarse ni afrontar riesgos.
- e) Los niveles jerárquicos de la empresa se eliminan con frecuencia, haciendo más difícil el progreso del personal dentro de la organización.
- f) Los trabajadores buscan otras oportunidades huyendo del probable despido de sus actuales puestos de trabajo, lo cual provoca alta inestabilidad.
- g) Confrontaciones entre el personal, conflictos personales y resentimientos.

2.1.27.5. Limitaciones

Una organización no siempre puede estar reduciéndose, esta es una técnica que hay que tomarla con cuidado ya que en más de una ocasión las organizaciones han perdido irreparablemente mucha de su capacidad operativa y han debido enfrentar problemas de competitividad que han resultado con un costo beneficio desfavorable para quienes lo implementaron.

La reducción de costos y la eficiencia son buenas medidas en el corto plazo, pero no siempre resultan ser sostenibles en el tiempo; toda organización requiere de algún soporte administrativo, documentación, sistematización y algunos costos que pudieran parecer omisibles pueden ser los que soporten a la organización en su competitividad.

Esta es una técnica generalmente irreversible; una acción o decisión mal tomada puede ser costosa, generar ineficiencias y quizá el remedio puede ser peor que la enfermedad.

2.1.27.6. Aplicación en Ecuador

En Ecuador se ha realizado varios procesos de downsizing en empresas privadas; también en públicas. Algunos casos sonados fueron en el gobierno de Sixto Durán Ballén en el Programa de Modernización del Estado, en entidades como: Ministerio de Vivienda, Instituto de Seguridad Social, Ministerio de Educación, de salud, etc. Los resultados fueron costosos y poco efectivos; la reducción del tamaño generalmente implicó muchos despidos de personal y la pérdida operativa provocó nuevas contrataciones. Al final del día se logró empresas más pequeñas con limitaciones operativas que resultaron más costosas que beneficiosas.

2.1.27.7. Vigencia

El Downsizing es una técnica siempre vigente; no existe prohibición legal para su utilización y se recurrirá a ella siempre que se requiera hacer achicamientos institucionales y reducir costos operacionales.

2.1.28. Joint Venture (empresa conjunta)

2.1.28.1. Modelo conceptual

Empresa conjunta o joint venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Un joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En castellano, joint venture significa, literalmente, “juntarse para una aventura”, “aventura conjunta” o “aventura en conjunto”. Sin embargo, en el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado; se utilizan, por ejemplo, términos como “alianza estratégica” y “alianza comercial”, o incluso el propio término en inglés. El joint venture también es conocido como “riesgo compartido”, donde dos o más empresas unen sus habilidades o recursos para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo. Cabe mencionar que estas mantienen su autonomía y estratégicamente pueden seguir con sus autonomías, asumiendo los riesgos con exclusividad por la materia por la que emprendieron la empresa.

El objetivo de una “empresa conjunta” puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en alguno o algunos de los diferentes eslabones de la cadena de un producto. Como características se tienen que se lo define para un tiempo limitado, a la espera de obtener beneficios económicos para su mantención y desarrollo.

Las participaciones pueden consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, servicios, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple know-how (‘saber cómo’).

El Joint Venture puede convertirse en una gran opción para aquellos negocios en los que hay necesidad de fuertes inversiones iniciales para comenzar un proyecto que reportará beneficios

cuantiosos a largo plazo (como, por ejemplo, el sector petrolífero o algunas grandes obras). Para las firmas pequeñas, medianas y grandes, la empresa conjunta ofrece una oportunidad de actuar de forma conjunta para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual.

Es muy habitual encontrar la creación de empresas conjuntas para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un know-how específico del país en el que se intenta entrar (para lo cual uno de los socios suele ser una empresa nacional que conoce el mercado, y el otro aquel que pretende introducir sus productos).

2.1.28.2. Inicios y evolución

Se habla de que esta técnica es muy antigua, incluso más que la misma administración ya que los primeros agricultores aportaban su trabajo, otros sus tierras y el resultado de la producción se lo dividían entre los participantes.

Su auge masivo se dio en la década de los 50 en los estados Unidos ya que las reformas tributarias favorecían este tipo de riesgos comerciales y les premiaban con exenciones tributarias.

En la actualidad es una de las técnicas más utilizadas para la internacionalización de operaciones de las empresas, para abrir nuevos mercados, reducir los costos de inversión y especialmente para reducir los costos de riesgos por desconocimiento del mercado

2.1.28.3. Ventajas del Joint Venture

- a) Hay muchas ventajas que contribuyen a convencer a las compañías para realizar empresas conjuntas. Estas ventajas incluyen el compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa.
- b) Se los puede utilizar para una cantidad ilimitada de opciones de proyectos e inversión, en todos los campos productivos.
- c) Es una técnica que genera una sinergia positiva muy importante en todos los participantes. Hay una gran sinergia y alineación de objetivos, operaciones y resultados.
- d) Es una buena opción para reducir inversiones iniciales en actividades desconocidas donde los recursos financieros pueden ser costos por el nivel de riesgo al que están expuestos.
- e) Favorece la penetración en mercados desconocidos y ayuda a una inmersión rápida, precisa y de menores costos de aprendizaje.
- f) Favorece la participación de capitales nacionales y extranjeros en proyectos específicos.

- g) Permite compartir costos de operación, marketing, carga de trabajo, búsqueda de clientes, información, etc.

2.1.28.4. Desventajas del Joint Venture

- a) Una primera clara desventaja es la diferencia de estilos y capacidades entre las entidades participantes; generalmente es más sencillo esperar resultados de estas intervenciones que lograr que ellas funcionen como se espera en la práctica.
- b) Hay dificultades en la gestión y control ya que cada una de las intervinientes se gestiona y controla a su propio nivel y riesgo; las desavenencias suelen venir de las expectativas iniciales confrontadas con las realidades que suelen provocar su ruptura.
- c) El tamaño de las intervinientes puede generar relaciones muy dispares de poder, capacidades y gestiones que provocan un desequilibrio a veces insalvable.
- d) El marco jurídico disímil entre intervinientes puede generar conflictos de competencias y consecuencias muchos mayores de las esperadas para alguno o varios de los intervinientes.

2.1.28.5. Limitaciones

Una limitación muy clara de esta modalidad es el tiempo. Necesariamente se establece un período de operación que puede en muchos casos quedarse corto en el momento de medir los resultados o dejar atados a los participantes hasta que el período concluya; muy raras veces concluye el período con los resultados y las nuevas condiciones para las renovaciones están atadas a la parte que mayor poder tenga para obtener el mayor beneficio.

Dado que lo que más se juega en este tipo de emprendimientos y negocios es el riesgo y este no puede ser cuantificado con mayor precisión, esta técnica requiere de la participación de juristas especializados en su negociación y formalización en contratos que demandan de mucha habilidad jurídica que en muchas ocasiones es más exigente y especializada que la misma materia comercial, productiva o financiera de la que traten.

2.1.28.6. Aplicación en Ecuador

En el caso particular de Ecuador, la formación de los Joint Ventures ha sido una práctica habitual en sectores como el petrolero y la minería entre los más sonados por la publicidad que han demandado, los ingentes recursos que requieren y las cuantiosas utilidades que han reportado especialmente para los inversores en esas actividades. La técnica es muy atractiva en un país como Ecuador que posee recursos naturales y mano de obra calificada y no calificada, con bajos costos a niveles internacionales, a la vez que carece de capital, financiamiento, tecnología, empresas fuertes, así como también de acceso a los mercados

internacionales, que es precisamente lo que pueden ofrecer los mercados extranjeros a través de los Joint Ventures.

2.1.28.7. Vigencia

Esta es una técnica que llegó para quedarse ya que la forma de alcanzar la producción de bienes y servicios en un país donde se carece de recursos para la inversión torna a esta práctica en una de las mejores opciones, cuya aplicación ha dejado buenas experiencias y resultados.

2.1.29. Franquicia

2.1.29.1. Modelo conceptual

La franquicia es un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, que se vinculan entre sí por un contrato mediante el cual una de ellas, la empresa franquiciadora, cede a cambio de cierta remuneración económica el derecho a utilizar su marca comercial y su “saber hacer”.

La franquicia es el permiso que le otorga a alguien los derechos para explotar un producto, una marca o una actividad. Esta concesión la puede dar una compañía a uno o más individuos en un área específica. Al adquirir la franquicia, la persona puede explotarla comercialmente, pero respetando una serie de términos y condiciones.

Con la franquicia se beneficia quien es franquiciado porque cuenta con un negocio que suele ser reconocido por los consumidores y el franquiciante porque aumenta su presencia en nuevos mercados asegurando su imagen, buen nombre, su estilo de productos y servicios. El principio radica en que las franquicias deben conservar la misma calidad de productos y servicios en todas sus sucursales.

El franquiciante es quien concede la franquicia al franquiciado. Para esto, lo autoriza a utilizar la licencia de una marca y sus métodos de negocio a cambio de una regalía o de una tarifa periódica. Por otra parte, una franquicia es la excepción con la cual se beneficia a alguien evitando el pago de los derechos correspondientes a los productos que ingresa o extrae del país, o por el usufructo de un determinado servicio de alcance público.

Cuando se desea emprender un negocio o proyecto el inversor puede asumir todos los riesgos que el emprendimiento demande, esto implica riesgos operativos, comerciales, financieros, de mercadeo, etc. Escoger el nombre adecuado para iniciar una buena promoción del negocio en muchos casos es una lotería. La franquicia entonces toma posición como la alternativa por la cual el inversor inicial reduce riesgos porque cuenta con marcas probadas, con procedimientos estudiados y con fórmulas que han logrado tener la confianza del consumidor por lo que el riesgo se reduce y las probabilidades de éxito aumentan de forma sistemática.

2.1.29.2. Inicios y evolución

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, (“cartas francas”) quienes en virtud del mismo podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza. Estas autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”.

Igualmente, en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores propietarios de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos, a título de comisión y el resto para el Papa.

Después del triunfo de la Revolución Francesa, la palabra desaparece junto con los privilegios otorgados a los nobles y no es hasta el siglo XIX que renace en el Nuevo Continente, con una concepción diferente. No obstante, no se puede establecer exactamente en qué año vuelve a utilizarse esta figura, aunque puede ubicarse en los inicios del siglo XIX, tras la guerra civil en Estados Unidos de América.

El primer antecedente de Franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o “public utilities” como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos. Luego en la década de 1850 a 1860 la Singer Sewing Machine Company, para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de sus máquinas, cambió la estructura básica de su funcionamiento y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una franquicia de producto y marca.

Posteriormente la Coca Cola, la General Motors y la empresa Hertz Rent a Car comenzaron a utilizar esta manera de reproducir su negocio, al mismo tiempo que en Francia, la fábrica de lanas “La Lainiere de Roubaix” trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta. Por la importancia de estos hechos ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

Esta técnica se encuentra en vigencia y cada día crece más y se ha convertido en una gran opción para quien inicia un negocio, al poder hacerlo con una reducción importante del riesgo propio del emprendimiento.

Para el franquiciador también es una técnica muy interesante, ya que le permite sistemáticamente mejorar el posicionamiento de la marca, expandir su negocio, mejorar la presencia, obtener réditos mayores, asegurar la diversificación del negocio en una opción que sin ser el mismo negocio está relacionado con él. Le reditúa reduciendo sus riesgos y aumentando sus márgenes de utilidad, comercializando un intangible que es su saber hacer y generando ingresos por él.

2.1.29.3. Ventajas de la franquicia

- a) Se reducen los costos de aprendizaje; el franquiciante tiene establecidos qué costos, en qué y cómo hay que asumirlos.
- b) Hay mayor facilidad de ser reconocido por el mercado, entrar en él y lograr su aceptación por la imagen con la que viene.
- c) Para el consumidor le ofrece una garantía de la calidad del producto donde quiera que la franquicia se encuentre.
- d) Para el franquiciador se reducen inversiones iniciales: estudio de mercado, definición de imagen, estrategias de mercado, sistemas de capacitación, diseño de imagen, sistemas operativos, etc.

2.1.29.4. Desventajas de la franquicia

- a) Implica un costo permanente, fijo, variable o mixto del cual es complejo salirse.
- b) Limita en gran medida la creatividad y posibilidades de nuevos productos, servicios, opciones de maniobra.
- c) Implica comunicación constante con el franquiciante para toma de decisiones.
- d) Puede implicar costos muy altos en multas o sanciones si no se cumplen las normas acordadas.
- e) Es complejo diversificar y plantear opciones complementarias o suplementarias.

2.1.29.5. Limitaciones

La franquicia sirve para las cosas probadas existentes y que se conocen sus bondades y ventajas; no ofrece nuevas posibilidades de expansión y diversificación.

Genera una dependencia en gran medida y en muchas ocasiones serias limitaciones a nuevos emprendimientos.

Muchos empresarios que utilizan franquicias terminan sintiéndose como empleados y hasta como esclavos de este modelo de operación que ofrece poco margen de maniobra y creatividad.

2.1.29.6. Aplicación en Ecuador

Este modelo se lo ha aplicado en el país desde los años cuarenta en el ámbito privado principalmente en numerosas cadenas: Coca Cola, tabacaleras y productos de consumo

masivo. Desde los setenta se incursiona en las cadenas de supermercados y centros comerciales; actualmente hay una amplia gama de productos extranjeros franquiciados en el país: Y'Saint Lorent, que es una marca internacional de artículos de vestir producidos en el Ecuador por la Industria Aguayo Avilés, o Marathon Sports que tiene las franquicias de varias marcas como Fila, Puma, Reebok, Nike, etc. Muchas de ellas son confeccionadas por la misma empresa, cuidando siempre que la maquinaria, equipos, materia prima y procesos de producción estén bajo los parámetros internacionales de calidad que exige cada una de las marcas. Existen peluquerías como Jorge Russinsky o cadenas de restaurantes y cafeterías como Tony Roma's, Friday's, McDonald's, Burger King, Sandry, KFC y Café Valdez que producen y venden los alimentos utilizando materiales, insumos, equipos, uniformes y procesos de elaboración y venta según lo imponen los dueños de las marcas.

Ecuador también ha incursionando generando marcas, productos y servicios para franquicia local e internacional. A nivel privado, hay muchos ejemplos de franquicias; existen marcas ecuatorianas que ya están siendo franquiciadas en el exterior tal es el caso de Ch Farina, los Ceviches de la Rumiñahui, los Hot Dogs de la González, etc.

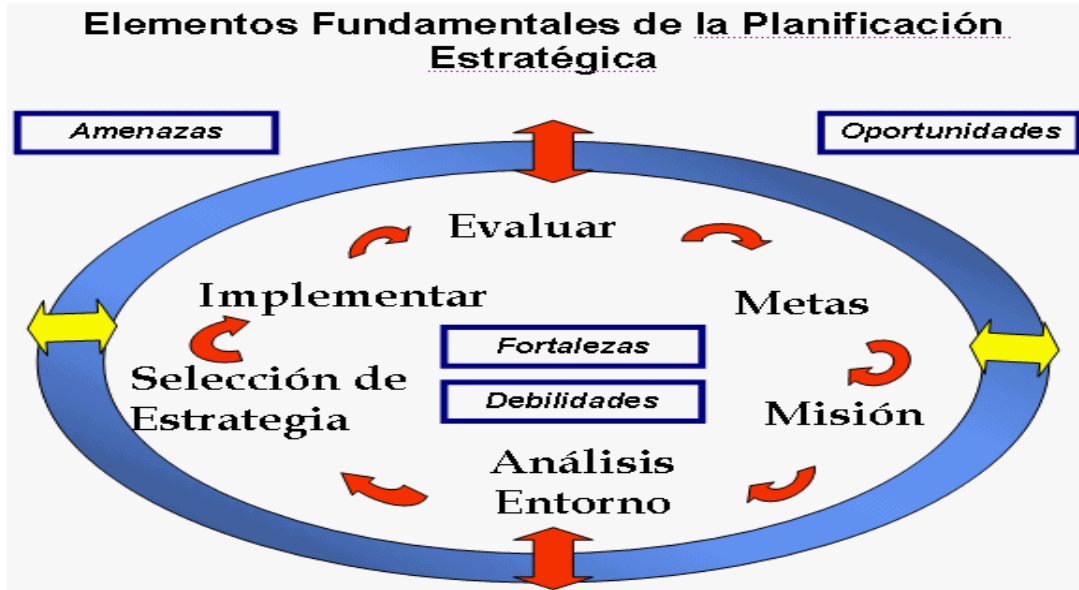
2.1.29.7. Vigencia

Es una técnica vigente y en auge y que tiende a potenciarse más tanto en la adquisición como en la venta de franquicias de productos y servicios de diverso tipo.

3. CAPÍTULO III. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

3.1. Planificación

Gráfico 14. Elementos de la Planificación



3.1.1. Introducción

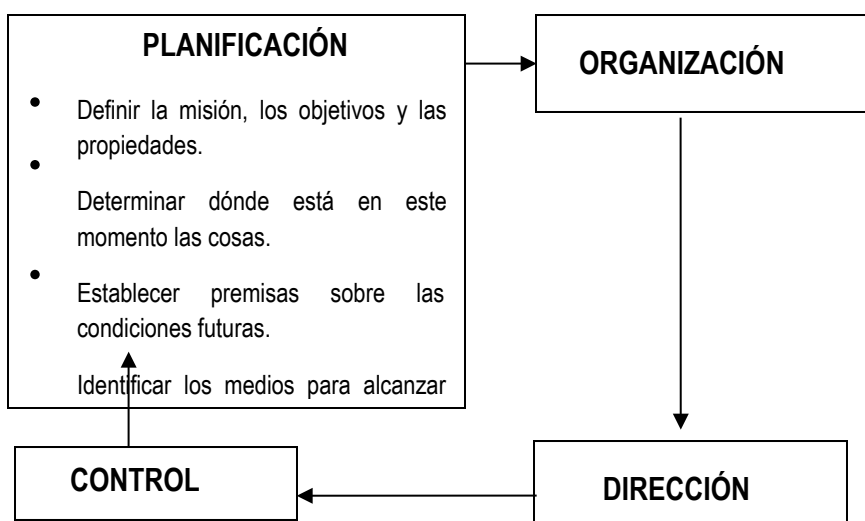
La Planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización

Cuando hablamos de planificación nos referimos a las características, los principios tales como: la contribución al objetivo, factores limitantes, alta gerencia donde se le instruye al personal con los planes de pedagogía, para así conseguir un desarrollo del objetivo eficaz.

También podemos decir que la misión, visión y objetivo de una corporación es educar, promover estimular el desarrollo empresarial competitivo. Y a si consolidar la vida de cada uno de nosotros ya que nuestros objetivos son alcanzar el éxito. Para que una estructura aspire a permanecer sana deben trazarse objetivos realistas. Se dice que la planificación es la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos.

3.1.2. La planificación en el proceso administrativo

Gráfico 15. La planificación en el proceso administrativo



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

3.1.3. Concepto e importancia

La planificación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar la misión, visión y objetivos de la organización, después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

En las organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Sin un plan no se puede dirigir con confianza ni esperar qué los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que:

Permite que la empresa esté orientada al futuro. Facilita la coordinación de decisiones.

Resalta los objetivos organizacionales.

Determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.

Evita operaciones inútiles para lograr mejores sistemas de trabajo.

La planificación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control y es su fundamento.

Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o el empirismo. Facilita el control al permitir medir la eficiencia de la empresa.

Para Hernández y Rodríguez, la planificación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirles, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de objetivos y la estrategia general. (HERNANDEZ y RODRÍGUEZ: 2012: 177.

3.1.4. Propósitos de la planificación

Entre los principales propósitos de la planificación encontramos los siguientes:

Reducir el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

Establecer un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde van la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planificación puede dar lugar a un zigzagismo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

Reducir la incertidumbre y aclarar la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planificación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además, cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias.

En resumen, los propósitos son:

- Disminuir el riesgo del fracaso.
- Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.

- Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- Asegurar el éxito en el futuro.

3.1.5. Principios de planificación

Varios autores como Harold Koontz e Idalberto Chiavenato coinciden en que la Planificación debe sustentarse en varios principios a fin de que se desarrolle adecuadamente. A continuación, se presentan los principios fundamentales.

a) Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

b) Flexibilidad

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

c) Unidad de Dirección

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

d) Consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

e) Rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

f) Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

3.1.6. Tipos de planes

3.1.6.1. Diferencias entre estrategias y tácticas

La planificación se realiza mediante los planes. El administrador debe manejar diversos tipos de planes, que pueden abarcar un período a largo, mediano y corto plazo; incluir a la organización entera, una división o un departamento, incluso una operación o tarea. La planificación es una función administrativa presente en todos los niveles organizacionales. Aunque su concepto sea exactamente igual, en cada nivel organizacional, la planificación presenta características diferentes.

La planificación incluye gran parte de la actividad organizacional. Esto quiere decir que la organización siempre está planificando: **el nivel institucional** elabora la planificación estratégica general; **el nivel intermedio** la sigue con planes tácticos y **el nivel operativo** desarrolla en detalle los planes operacionales; cada uno dentro de su área de competencia y al unísono con los objetivos generales de la organización.

La planificación impone racionalidad y orienta el rumbo de las acciones de la organización. Además, coordina e integra las diversas unidades, que proporcionan armonía y sinergia a la organización en el camino hacia los objetivos principales.

Según se puede observar, los niveles institucionales se encuentran interrelacionados. De igual manera, los tipos de planificación sean estratégicos, tácticos y operacionales deben estar estrechamente vinculados ya que lo que requiere toda organización es **transformar** la planificación estratégica en planes tácticos y operacionales, los cuales permitirán la consecución de los objetivos estratégicos. Caso contrario, no sería posible alcanzarlos en la realidad.

A continuación, se presentan las principales características de cada uno de los tipos de planificación.

3.1.6.2. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica permite la toma de decisiones a **largo plazo**, la cual se lleva a cabo en el máximo nivel organizacional, es decir en la instancia institucional o de alta dirección.

Dentro de este tipo de planificación se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional. La planificación tiene como propósito llevar a cabo los siguientes aspectos: establecer o actualizar la misión, visión, valores, objetivos generales y las estrategias de la empresa.

Misión: es la razón de ser de la empresa; está relacionada con el **presente**; también es expresada como la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Responde a la pregunta básica ¿Quiénes somos?

Por ejemplo, la misión de una universidad es "La formación superior, enseñanza y la investigación en la ciudad de...".

Visión: es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el **futuro**; en dónde se desea estar de aquí a cinco o más años. Responde a la pregunta básica ¿A dónde queremos llegar?

Por ejemplo, un banco puede tener como visión "Ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".

Valores: constituyen principios o preceptos adoptados y puestos en práctica por la organización entera y permiten lograr una cultura organizacional capaz de coadyuvar en la consecución de los objetivos. También reciben el nombre de valores corporativos.

Ejemplos: responsabilidad, honestidad, compromiso, integridad, mejoramiento continuo, entre otros.

Objetivos estratégicos: la planificación estratégica se fundamenta en este tipo de objetivos los cuales son generales y enfocados a toda la organización y a largo plazo.

Se refieren a los resultados que la organización anhela obtener, son fines para alcanzar, los mismos que deben ser establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico. Indican hacia qué es lo que deben apuntar los esfuerzos conjuntos.

Metas: Tal como se explicó anteriormente, las metas constituyen los propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Son fines más específicos y cuantificables que integran el objetivo. En el ámbito institucional, responden precisamente a la naturaleza de los objetivos estratégicos.

Estrategias: De acuerdo a lo indicado en los elementos básicos de la Planificación, las estrategias son los caminos o cursos de acción que permitirán la consecución de los distintos objetivos. Se refieren a cómo alcanzar los objetivos. Las estrategias pueden ser de diversa índole y su contenido dependerá de la situación particular de la organización.

La estructura de estrategias de una empresa no sería posible sin conocer primero cómo se encuentra el **ambiente interno** de la organización y a su vez, cómo se encuentran sus interrelaciones con el **ambiente externo**, es decir cómo influyen en ella factores del microambiente y el macroambiente que le rodea.

Una herramienta que hace posible este estudio aplicando el análisis situacional FODA.

3.1.6.3. Planificación Táctica

La planificación táctica incluye determinada unidad organizacional: un departamento o división. Mientras la planificación estratégica se extiende a largo plazo, la planificación táctica se extiende a **mediano plazo**, generalmente el ejercicio de un año en adelante. En tanto la primera corresponde al nivel institucional, la planificación táctica se desarrolla en el

nivel intermedio. La planificación estratégica se transforma en varios planes tácticos, y éstos, a su vez, en planes operacionales que se deben ejecutar.

Es un proceso mayor a un año que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa.

Algunas diferencias entre los planes estratégicos y tácticos son:

El plazo, los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto que los planes tácticos son de mediano plazo.

El alcance, ya que los planes estratégicos son más generales, en tanto que los tácticos son más específicos.

Independencia, ya que los planes tácticos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión y visión de la empresa.

La planificación táctica se fundamenta en **objetivos tácticos**.

3.1.6.4. Planificación Operacional

La planificación operacional se concentra a **corto plazo** y cubre cada una de las tareas u operaciones individuales, dentro de cada unidad organizacional definida para la planificación táctica. Se preocupa por el “qué hacer” y por el “cómo hacer” las actividades cotidianas de la organización. Se refiere específicamente a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. Como está inmersa en la lógica del sistema cerrado, la planificación operacional está orientada hacia la optimización y maximización de los resultados, mientras que la planificación táctica se orienta a la búsqueda de resultados satisfactorios.

La planificación operacional está constituida por infinidad de planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la organización. En el fondo, los planes operacionales se preocupan por la administración de la **rutina**, para garantizar que todos ejecuten las tareas y operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la organización, de manera que ésta pueda alcanzar sus objetivos.

Los planes operacionales se orientan hacia la eficiencia (énfasis en los medios), pues la eficacia (énfasis en los fines) es asunto de los niveles institucional e intermedio de la organización.

La planificación operacional se fundamenta en **objetivos operacionales**.

A fin de fortalecer los conocimientos adquiridos en los temas anteriores, a continuación, se presenta un ejemplo de la relación entre los tipos de planificación y la jerarquía de objetivos para una empresa fabricante de uniformes para niños y adultos:

Tabla 16. Relación de objetivos

TIPO DE PLANIFICACIÓN:	JERARQUÍA DE OBJETIVOS:	EJEMPLOS:		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 1.	1. PARA TODA LA ORGANIZACIÓN:		1 _____ 2 _____.
	(Derivado de la misión y visión de la organización):	Alcanzar como mínimo el 8% de retorno sobre la inversión durante los años 2018 a 2023.		Objetivos estratégicos para toda la organización
PLANIFICACIÓN TÁCTICA	OBJETIVOS TÁCTICOS No.1 y No.2.	1. PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN:	2. PARA EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO:	1 _____ 2 _____ 3 _____
	(Derivados del objetivo estratégico se concentran en las diferentes áreas organizacionales)	Fabricar 15.000 unidades en el año 2018 y 18.000 unidades durante el año 2019.	Realizar en la ciudad de Quito una campaña promocional durante el año 2018 y otra campaña promocional, tanto en la ciudad de Quito como en Guayaquil durante el año 2019.	Objetivos tácticos para el resto de áreas organizacionales.

TIPO DE PLANIFICACIÓN:	JERARQUÍA DE OBJETIVOS:	EJEMPLOS:		
PLANIFICACIÓN OPERACIONAL	OBJETIVOS OPERACIONALES No.1 y No.2 (Derivados de los objetivos tácticos Se concentran en. las operaciones o tareas de cada área organizacional):	1. PARA LA OPERACIÓN DE PATRONAJE DE UNIFORMES DE LA SECCIÓN INFANTIL: Ejecutar trimestralmente durante el año 2018 el patronaje de 1.250 uniformes infantiles código XT02.	2. PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD: Realizar la selección de la Agencia de publicidad más adecuada para manejar la campaña de publicidad durante el año 2015.	1 _____ 2 _____ 3 _____ Objetivos para operacional es del resto operaciones y tareas

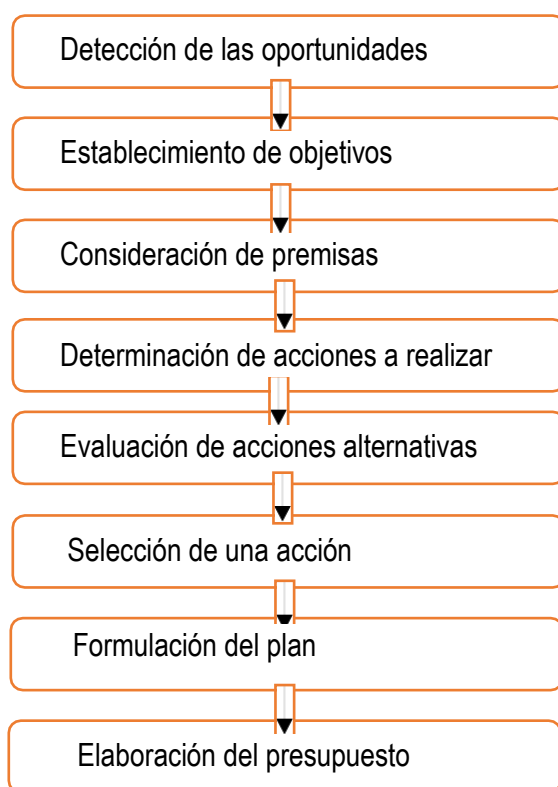
Fuente: Área de Administración- Modalidad de Educación a Distancia

Una vez establecidos los objetivos de la organización, se deberán establecer las estrategias para cumplirlos, lo cual será posible determinando correctamente los medios que se requerirán para el efecto considerando el cronograma establecido para el efecto. De igual manera, se deberá considerar el tiempo establecido para cumplir cada objetivo y todos los elementos relacionados. Todos estos componentes deberán ser considerados en el respectivo **plan de acción**, el cual será la guía para el resto de las funciones del Proceso Administrativo, en especial para la función de Control, a fin de verificar que se cumpla lo estipulado. A continuación, se presenta un modelo práctico para el efecto.

3.1.7. Proceso de planificación

Harold Koontz, entre otros autores, determina los siguientes pasos o fases para llevar a cabo el proceso de planificación.¹

Gráfico 16. Fases de la Planificación



Fuente: Harold Koonts. Administración. Una perspectiva global

A continuación, se explican en detalle cada una de las fases o etapas de la planificación.

¹ KOONTZ, Harold. WEIRICH, Heinz. CANNICE, Marck, Administración una Perspectiva Global y empresarial, Decimotercero segunda edición. Editorial Mc Graw - Hill, China., 2008.

Detección de las oportunidades. Aunque precede la planificación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planificación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planificación. Analizar las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera compleja; saber dónde se encuentran los puntos débiles y fuertes; comprender qué problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. La planificación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planificación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas y finalmente, para cada proceso y actividad, lo cual debe realizarse tanto para largo plazo, como a mediano y corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Consideración de premisas. El tercer paso lógico de la planificación es establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planificación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Las premisas están en función de suposiciones sobre el ambiente en el que plan ha de ejecutarse.

Determinación de cursos alternativos de acción. Consiste en buscar estrategias, caminos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas, objetivos y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planificación está completa, razón por lo cual se aconseja un séptimo paso: casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico, es decir programas y todo tipo de instrumentos que sirvan para direccionar la ejecución de la planificación.

Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Consiste en expresar el plan en términos numéricos. Si se preparan bien los presupuestos, éstos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planificación.

En conclusión, entre las ventajas más relevantes de la planificación tenemos: ayuda a mejorar la coordinación entre los miembros de la empresa; permite mejorar la visión interna y del entorno empresarial; y ayuda a la administración a adaptarse rápidamente al medio cambiante.

Una vez conocido el **proceso general** de la planificación, a continuación, se estudiarán los diversos aspectos y elementos que intervienen en esta primera función administrativa. Posteriormente, se identificarán claramente los tipos de planificación que existen: estratégica, táctica y operacional.

3.1.8. Diagnóstico situacional (FODA)

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas, proyectos u organizaciones enteras. Su nombre proviene de las siglas **F** (FORTALEZAS), **O** (OPORTUNIDADES), **D** (DEBILIDADES) y **A** (AMENAZAS).

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa, proyecto u organización y los factores externos, considerados no controlables.

Las **fortalezas** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase o aquellos que permiten a la organización funcionar adecuadamente.

Las **oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **amenazas** son situaciones negativas, externas al programa, proyecto u organización, que pueden atacar contra éste, por lo que, llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

Las fortalezas deben utilizarse y consolidarse.

Las oportunidades deben aprovecharse.

Las debilidades deben eliminarse

Las amenazas deben sortearse o evitarse

Gráfico 17. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente: www.infomipyme.com

Ejemplos dentro de una organización:

FORTALEZA: Contar con talento humano permanentemente capacitado y comprometido con la organización: **DEBE UTILIZAR Y CONSOLIDAR.**

OPORTUNIDAD: Alto nivel de demanda de los productos que fabrica la organización: **DEBE APROVECHAR.**

DEBILIDAD: Obsolescencia de la tecnología utilizada por la organización: **DEBE ELIMINAR O CORREGIR.**

AMENAZA: Ingreso de nueva competencia a la industria o sector: **DEBE SORTEAR.**

Una vez realizado este análisis, la organización estará en condiciones de formular las estrategias, las cuales estarán en función de los objetivos que se hayan delimitado. Inclusive este análisis es necesario cuando la organización requiera actualizar o realizar cambios en su misión, visión, valores corporativos y demás aspectos propios de su planificación.

Tal como se puede observar, la planificación estratégica está orientada a nivel institucional y a largo plazo. Aquí cabe la siguiente **pregunta:** ¿Cómo podrán materializarse los planes estratégicos a fin de cumplir los objetivos estratégicos?

La **respuesta** es: transformando la planificación estratégica en secciones o partes más pequeñas de tal forma que pueda ser cumplida progresivamente y abarque a toda la organización.

Esta labor estará precisamente a cargo de la planificación táctica y operacional que se explicarán a continuación.

Limitaciones de la planificación

La planificación también tiene sus limitaciones. No es la respuesta a todos los problemas de dirección y gestión, sino que también presenta insuficiencias, algunas de las más importantes se mencionan a continuación:

Los acontecimientos no siempre pueden ser controlados

La previsión no es ninguna ciencia exacta y los planes basados en predicciones incorrectas pueden llevar al fracaso.

Ejemplo:

El caso del modelo de coches Edsel, coincidió una recesión económica con la introducción del automóvil y el desastre fue de los que ni siquiera una empresa con el poderío de Ford es capaz de evitar. Acontecimientos inesperados, unidos a acciones gubernamentales (como pueden ser la cancelación de contratos) o actuaciones imprevisibles de los sindicatos, son factores que subrayan la incertidumbre del futuro y que crean un riesgo en la planificación.

Resistencia interna

Dentro de las empresas hay secciones que pueden manifestarse como áreas potenciales de resistencia y con ello frustran la planificación. Los individuos tienden a resistirse al cambio, y los cambios que acompañan a la planificación pueden ser contrarrestados por esta inclinación humana.

Ejemplos:

El presidente Kennedy solía decir, cuando se le presentaba un proyecto para su aprobación: "Sí, lo apruebo, pero el Departamento de Estado no me secundará". Aquí queda ejemplificado el conocido problema de muchos ejecutivos al tratar de lograr que se haga algo, cuando se encuentra resistencia en el interior de una organización. Los viejos modos de hacer las cosas, las viejas normas, los antiguos procedimientos, los métodos tradicionales llegan a asentarse y atrincherarse de forma tal que resulta difícil modificarlos. Esto se evidencia más cuanto más crecen las empresas. Unos viejos métodos que subrayan la actuación -en cuanto a las ganancias- a corto plazo, pueden desviar con toda facilidad los planes a largo plazo.

Ejemplos de resistencia interna también están presentes en muchas empresas privadas e instituciones públicas ecuatorianas, en las que determinados miembros se resisten a afrontar nuevos retos y desafíos propios de una determinada planificación.

La planificación es muchas veces cara

La dedicación que la planificación global requiere, aunque sea la de una empresa mediana, supone un gran esfuerzo, requiere tiempo y dinero desde los estudios preliminares. Planificar es caro y exige la total aplicación de los directivos, de manera constante a un examen o módulo de coste-beneficio.

Las crisis presentes

Los planes corporativos globales y a largo plazo no siempre sirven para salir de una crisis repentina. Ejemplo:

Los problemas de la constructora de aviones Douglas Aircraft Co. a finales de 1966 son ejemplos de este tipo de limitación. En el tercer trimestre de 1966, la empresa tenía un déficit de 17 millones de dólares, a pesar del retraso de pedidos que ascendía a dos mil millones de dólares. Eran muchas las causas de este problema, pero básicamente se debía a que la Douglas había vendido demasiados aviones comerciales de diferentes modelos con lo que se alteraba la producción en cadena por los retrasos en la entrega de motores o piezas. Además, la Douglas vendía demasiado baratos algunos de sus modelos. Los costes se le escaparon de las manos. He aquí un tipo de problema que la planificación debía haber impedido y que no hizo. Una vez planteado el problema, su solución era una fusión, una inyección importante de nuevo capital y un esfuerzo por alcanzar un mejor control de tiempos y costes de producción.

La planificación es difícil

Planificar es un trabajo difícil que requiere un elevado nivel de imaginación, capacidad analítica, creatividad y vigor para elegir algo y comprometerse a ello. la dirección tiene que presionar y exigir el máximo rendimiento a su staff y a sus inmediatos subordinados.

Los talentos necesarios para ello son limitados en números y el mantenimiento de una planificación de alta calidad es difícil de conseguir. Pero si no se cumplen estas condiciones, en vez de ser una salvación el plan constituirá un fracaso.

Según ha indicado Kirby Warren (1962, p.11) "Si se realiza el máximo esfuerzo y no se llega a alcanzar del todo la perfección, los que están implicados, sabiendo que se espera de ellos un esfuerzo máximo, reflexionarán y quizá se estimulen, pero donde no se exige el máximo y se aceptan en cambio esfuerzos de menor entidad, los primeros que se dan cuenta de que no se espera gran cosa de nuestros planes "son los que están trabajando en los mismos. He ahí una de las razones clave de la mala planificación".

Formular objetivos

Elementos de la planificación

Propósitos

Consiste en determinar las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social: misión, visión de la organización.

Investigación

Aplicada a la planificación, la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos.

Objetivos

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico; es hacia donde se encaminan los esfuerzos conjuntos. Los objetivos pueden ser de corto plazo (operacionales: hasta un año), mediano plazo (tácticos: de 1 a 3 años) y largo plazo (estratégicos: más de 3 años). Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar en un 10% las ventas del año 2008 con respecto a las del 2007. La secuencia lógica de objetivos es lo que se conoce como **jerarquía o cascada de objetivos**, tal como se la representa por la siguiente pirámide.

Gráfico 18. Jerarquía de objetivos



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

Metas

Son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos y cuantificables que integran el objetivo de la empresa.

Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2008, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.

Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Una estrategia es la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo; hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los caminos, cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente cada trimestre y proveer de eficiente información al equipo de ventas, a fin de aumentar las ventas en el margen determinado".

Recursos o medios

Constituyen todos los insumos sean tangibles o intangibles con los que cuenta la organización y que le permiten funcionar y alcanzar sus objetivos. Los tipos de recursos son:

Humanos (personas y talento) Materiales (elementos físicos)

Tecnológicos (conocimiento científico, técnico y de investigación)

Económico-financieros (dinero), los cuales tienen relación directa con los anteriores

Políticas

Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre situaciones o problemas que se repiten dentro de una organización, son lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual los miembros de una empresa deben desempeñarse y pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.

Se debe diferenciar entre políticas generales y específicas. Las políticas generales son aquellas que atañen a todo el personal y a todas las instancias de la organización, mientras que las políticas específicas son aquellas que se determinan para un grupo de empleados o trabajadores en particular o un área (s) concretas dentro de la organización.

Por ejemplo, una política general podría ser: “Todos los empleados de la organización deberán portar permanentemente su carné de identificación durante su horario de trabajo”.

Por otro lado, una política específica del área de despacho de mercaderías podría ser: “Las mercaderías se entregarán al cliente únicamente luego de la presentación de la respectiva factura de compra”.

El contenido de las políticas se refleja en los manuales de políticas de la organización.

Programas

Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Son planes que vinculan objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

Existen diversas formas de elaborar un programa, desde sencillos cuadros o matrices hasta programas informáticos como Microsoft Project. Los programas se pueden representar a través de cronogramas de actividades y diagramas, siendo el más conocido el Diagrama de Gantt, cuyo estudio se realizó en la asignatura de Administración 1, ejemplo que se refresca a continuación:

El Diagrama o Gráfico de Gantt


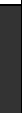







Henry Laurence Gantt (1861-1919) desarrolló a inicios del siglo XX este método gráfico de planificación y control, que permite contemplar las fases de inicio y finalización de las diversas actividades.

Llamado también cronograma de actividades o calendarización se trata de un gráfico de barras, dónde la longitud de cada barra representa la duración en días, semanas, meses o años de una actividad. La utilidad de este gráfico radica en que señala la frecuencia en que debe ejecutarse cierto número de actividades en base a la duración de cada una de las mismas.

Para una mayor ilustración, a continuación, se presenta el Gráfico de Gantt que dispone los tiempos y actividades para la realización de una investigación de mercado, dividida en tres fases y para ser desarrollada en cuatro meses.

Ejemplo: actividades para declarar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) en una empresa.

Gráfico 19. Diagrama de Gantt

No.	Tiempo Actividades	RESPON SABLE	HORAS	TOTAL	OBSERVACIONES
1	Recolección de facturas	NN		1	Actividades simultáneas 1-6
2	Clasificación facturas ventas	NN		1	Actividades simultáneas 2-3
3	Clasificación facturas compras	NN		1	Actividades simultáneas 2-3
4	Sumatoria ventas	NN		1	
5	Sumatoria compras	NN		1	
6	Compra de formulario	NN		1	Actividades simultáneas 1-6
7	Llenar formulario	NN		1	
8	Pago en el banco	AB		1	
9	Recepción del comprobante de pago	AB		1	
	TOTAL HORAS			7	

Fuente: Área de Administración – Modalidad de educación a distancia

Procedimientos

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo de los empleados.

3.1.9. Presupuestos

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

Representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros proforma, etc.), generales y específicos.

3.1.9.1. Requisitos de la presupuestación

El presupuesto es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la práctica de una institución, sector o región.

Bajo este enfoque, el presupuesto debe cumplir con los siguientes requisitos:

Primero: El presupuesto debe asignar un valor para cada rubro o centro de producción, a fin de evitar duplicaciones y confusiones en el total del presupuesto.

Segundo: Las relaciones entre los recursos asignados y los productos resultantes de esa asignación deben ser perfectamente definidas.

Tercero: La asignación de recursos para obtener los productos, que directamente requieren los objetivos de las políticas (productos terminales), exige también de la asignación de recursos para lograr otros productos que permitan o apoyen la producción de los productos terminales (productos intermedios).

Cuarto: El presupuesto debe expresar la red de producción donde cada producto es condicionado y, a la vez, condiciona a otros productos de la red, existiendo así unas determinadas relaciones de coherencia entre los rubros presupuestados.

3.1.9.2. Principios de la presupuestación

- **Programación**

Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste debe tomar en cuenta el contenido y la forma de la programación.

- **Contenido**

Establece que deben estar presentes todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos definidos previamente.

- **Forma**

En cuanto a la forma, en el presupuesto deben explicarse todos los elementos de la programación, es decir, se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

Mediante este principio se sostiene que deben contemplarse todos los elementos que integran el concepto de programación. Es decir, deben expresarse claramente todos estos elementos.

- **Integralidad**

Este principio indica que el presupuesto debe cumplir las siguientes condiciones, de tal manera que sea:

Un instrumento del sistema de planificación. El reflejo de una política presupuestaria única.
Un proceso debidamente vertebrado.

Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

- **Universalidad**

Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser totalmente incorporado en él. El presupuesto tiene características básicas que están presentes en todos los tipos de presupuestos.

- **Claridad**

Este principio indica que el presupuesto debe expresarse de manera ordenada y perfectamente legible.

- **Especificación:**

Este principio se refiere a que dentro del presupuesto deben señalarse con precisión todos los rubros que lo componen, asignando correctamente cada uno de ellos

Fases o etapas del presupuesto

El carácter práctico del presupuesto implica que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por las siguientes etapas: formulación, discusión y sanción, ejecución, control y evaluación.

- **Formulación.** Consiste en elaborar el presupuesto considerando el tiempo de aplicación, los objetivos, metas y recursos necesarios para su consecución, labor que responsabilidad de las instancias de mayor jerarquía dentro de la organización.

- **Discusión.** Se refiere a la presentación o divulgación del presupuesto entre los miembros que habrán de aprobarlo y ejecutarlo en función de la realidad de la organización.
- **Sanción.** Según ameriten las circunstancias y la decisión de las instancias correspondientes, el presupuesto podrá ser sancionado a fin de proceder a su revisión y ajuste.
- **Ejecución.** Consiste en poner en marcha el presupuesto, en base a los lineamientos establecidos para el efecto y el tiempo que se haya programado.
- **Control y evaluación.** Se refiere a que la ejecución del presupuesto debe ser monitoreada permanentemente y se debe evaluar que se cumpla según los parámetros determinados. En el caso de presentarse desviaciones, éstas deben ser reportadas y corregidas inmediatamente.

Tabla 17. Ejemplo de presupuesto (ingresos y gastos)

No.	CUENTAS / RUBROS	VALOR \$
1.	INGRESOS OPERACIONALES	1.182.702,00
2.1.	GASTOS OPERACIONALES	159.073,00
	Costo de ventas	120.800,00
	Otros gastos	38.273,00
2.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS:	113.879,00
	Sueldos empleados	91.343,00
	Honorarios profesionales	6.532,00
	Seguros médicos	8.077,00
	Viáticos	7.927,00
2.3.	GASTOS NO OPERACIONALES:	103.269,00
	Movilización	8.022,00
	Materiales y útiles de oficina	2.577,00
	Estudios de mercado y publicidad	12.840,00
	Mantenimiento / servicios generales	76.992,00
	Gastos varios	2.838,00
2.4.	GASTOS FINANCIEROS:	16.703,00
	Pago préstamos	9.720,00

No.	CUENTAS / RUBROS	VALOR \$
	Tasas e impuestos	6.983,00
	GASTOS PROVISIONES:	110.814,00
2.5.	Depreciación activos fijos	98.312,00
	Provisión Incobrables	12.502,00
2.	TOTAL GASTOS	503.738,00
	TOTAL INGRESOS NETOS PRESUPUESTADOS	678.964,00

Fuente: Área de administración-Modalidad de Educación a Distancia

3.1.10. Toma de decisiones en la Planificación

La administración es la práctica de configurar consciente y continuamente las organizaciones. En esta práctica, el arte de tomar decisiones es fundamental. Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

Muchos autores distinguen entre tomar decisiones y resolver problemas. Resolver problemas puede requerir más de una decisión, y la toma de decisiones siempre enfrenta problemas.

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria.

Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión. Si bien es cierto que el proceso decisorio está presente a lo largo de todo el proceso administrativo, este tema se tratará en mayor detalle en la Unidad No.4

3.1.11. Técnicas de planificación

- Diagrama de análisis de proceso

Es la representación gráfica de la trayectoria en la elaboración de un producto o actividades, y en el cual se señalan todas las acciones que se llevarán a cabo, mediante el uso de los símbolos correspondientes.

Se hace uso de simbología para mostrar acciones como "transporte", "operación", "inspección", "demora" y "almacenamiento" o "archivo", entre otras.

- **Diagrama de flujo**

Un diagrama de flujo tiene muchas similitudes con el diagrama de análisis de proceso, salvo que éste se refiere a acciones de carácter administrativo, y utiliza símbolos tales como: inicio o finalización del flujo, actividad, documento, decisión o alternativa, archivo, conector de página y conector.

- **Los pronósticos**

Son conjeturas sobre una situación futura, considerando que se presentan ciertos datos conocidos; es una opinión sobre lo que puede suceder y tomando como base datos pasados.

Conjetura es un juicio probable de una cosa por indicios y observaciones.

Premisa es una proposición que contiene una descripción breve, de la causa y el resultado que se puede obtener, al poner en práctica una alternativa determinada.

Uno de los métodos utilizados para realizar pronósticos es el de los Mínimos Cuadrados, por el cual la relación media entre dos o más variables son calculadas cuantitativamente y se trata de conocer datos futuros basándose en los ya conocidos.

El Método Incremental estudia los incrementos (positivos o negativos) que con relación a periodos anteriores se han venido presentando, luego se efectúa un promedio aritmético de los incrementos porcentuales y el resultado final se aplica incrementándolo al resultado del presente periodo.

Finalmente, el Método de Tendencias estudia las tendencias que se vienen mostrando en los resultados anteriores, tomando dentro del análisis el año de referencia y el resultado obtenido en ese año.

Los métodos que se acaban de mencionar pueden ser consultados en cualquier libro de estadística para profundizar en más detalles en el desarrollo de cada uno de ellos.

Tabla 18. Plan de Acción

MODELO DE PLAN DE ACCIÓN										
OBJETIVO	Metas	Estrategias	Parámetros / Indicadores de gestión	Fuente de verificación	Valor (recursos)	Cronograma de ejecución (actividades)				
						Fecha Inicio	Fecha Término	1	2	3 . . .
Determinación de lo que se quiere lograr. Permite establecer las metas a alcanzar y orienta la aplicación de estrategias o caminos de acción.	Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado.	Son los cursos de acción o caminos a seguir para alcanzar los objetivos.	Parámetros cuantitativos que permitan evaluar el cumplimiento o alcance de las metas a través del tiempo. Ayudan a medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión realizada.	Fuentes que permiten verificar el avance del desarrollo o ejecución de la meta	Recursos reales necesarios para cumplir con las metas establecidas	Es la fecha de inicio del proyecto. Formato: mmm-aa. Ej. Ene-09.	Es la fecha de término o finalización del proyecto. Formato: mmm-aa. Ej. Dic-09	Representación de las actividades, a través de un cronograma o gráfico de Gantt para la ejecución de las mismas, con los respectivos responsables y que permitan cumplir la meta.		
Corresponde al QUÉ.	Corresponde al CUÁNTO.	Corresponde al CÓMO.	Corresponden al CÓMO MEDIR.	Corresponden al DÓNDE VERIFICAR.	Corresponde al CON QUÉ.			Corresponde al CUÁNDO.		
EJEMPLOS:										
Fortalecimiento del talento humano del Municipio de la ciudad XYZ, otros municipios y de la ciudadanía.	Capacitación a 2.065 ciudadanos(as) del Municipio XYZ: 720 en Escuelas Ciudadanas con 960 horas y 24 eventos; 900 en encuentros Zonales del líderes y lideresas con 225 horas y 9 encuentros zonales; 360 en Fortalecimiento de la Gestión Participativa Local con 360 horas.	1.Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación ciudadana. 2.- Realizar el Plan de capacitación. 3.-Ejecutar la capacitación y evaluar la capacitación.	Al finalizar el año 2009, al menos el 80% de los ciudadanos propuestos han participado en los cursos de capacitación, al menos el 90% de los cursos programados se realizaron y al menos el 90% de las horas previstas sde ejecutaron.	Planificación del Instituto ABC. Expedientes. Reportes. Informes de evaluación y monitoreo semestral y anual. Contratos de Capacitación. Estadísticas.	\$248.000,00 que incluyen costos de recursos materiales, tecnológicos y talento humano.	1 de enero 2009	31 de didciembre 2009	1. Reco- pilar informa- ción.	2. Elabo- rar el estudio de diagnós- tico.	3....
	Ejecución de 150 eventos para 3.830 servidores (as) del Municipio de la ciudad XYZ, durante los 12 meses de 2009	Se debe desarrollar el contenido para cada uno de los componentes del plan.								
	Capacitación de 400 servidores (as) de otros municipios a través de 10 eventos con 450 horas de capacitación y Cooperación técnica	Se debe desarrollar el contenido para cada uno de los componentes del plan.								
	Ejecución de 210 horas de capacitación para 200 beneficiarias dentro del Subprograma 9 Y 12.	Se debe desarrollar el contenido para cada uno de los componentes del plan.								

Fuente: Área de administración –Modalidad de educación a distancia

3.1.12. La planificación en la administración ecuatoriana

Para alcanzar el Buen Vivir es indispensable la transformación del Estado. Si no cambiamos al Estado será difícil garantizar la distribución y provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la ciudadanía.

En este sentido, a continuación, compartimos el proceso utilizado por el gobierno ecuatoriano para promover la desconcentración del Estado. Este esfuerzo es coordinado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, e implementado en el territorio nacional por los diferentes ministerios y secretarías.

Niveles administrativos de planificación

Para acercar el Estado a toda la ciudadanía, a través de la prestación de servicios cálidos y eficientes, se requiere una buena planificación en la que participemos todos.

Con este propósito, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, conformó niveles administrativos de planificación: zonas, distritos y circuitos a nivel nacional; que permitirán una mejor identificación de necesidades y soluciones efectivas para la prestación de servicios públicos en el territorio. Esta conformación no implica eliminar las provincias, cantones o parroquias.

Las **zonas** están conformadas por provincias, de acuerdo a una proximidad geográfica, cultural y económica. Tenemos 9 zonas de planificación. Cada zona está constituida por distritos y estos a su vez por circuitos. Desde este nivel se coordina estratégicamente las entidades del sector público, a través de la gestión de la planificación para el diseño de políticas en el área de su jurisdicción.

El **distrito** es la unidad básica de planificación y prestación de servicios públicos. Coincide con el cantón o unión de cantones. Se han conformado 140 distritos en el país. Cada distrito tiene un promedio de 90.000 habitantes. Sin embargo, para cantones cuya población es muy alta como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas se establecen distritos dentro de ellos.

El **circuito** es la localidad donde el conjunto de servicios públicos de calidad está al alcance de la ciudadanía, está conformada por la presencia de varios establecimientos en un territorio dentro de un distrito. Corresponde a una parroquia o conjunto de parroquias, existen 1.134 circuitos con un promedio de 11.000 habitantes.

Las zonas, distritos y circuitos son niveles desconcentrados para la administración y planificación de los servicios públicos de algunos ministerios de la Función Ejecutiva. Fueron conformados respetando la división política administrativa, es decir corresponde a una nueva forma de planificación en el territorio más no a nuevos niveles de gobierno. Por

lo tanto, los niveles de gobierno conservan autonomía y gobernabilidad a nivel de las provincias, cantones y parroquias.

Los niveles de planificación buscan contar con una oferta ideal de servicios en el territorio sustentado en un Estado planificado, desconcentrado, articulado, equitativo, con mayor cobertura y calidad de servicios públicos.

¿Cómo funcionarán estos niveles administrativos de planificación?

El Gobierno Nacional, a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES, impulsa este proceso de desconcentración en el país, garantizando la equidad territorial a través de la microplanificación, donde los distritos recogerán las necesidades del territorio a través de cada uno de sus circuitos, planificando de abajo hacia arriba y luego de arriba hacia abajo. En principio, la desconcentración de servicios se la hará a través de seis ministerios, posteriormente se incluirán otros. Las entidades que actualmente están organizando sus servicios a nivel distrital son:

- Ministerio Interior (Policía Nacional)
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Justicia, DDHH y Cultos
- Ministerio de Salud Pública
- Secretaría de Gestión de Riesgos (Bomberos, Brigadas Comunitarias)
- Ministerio de Inclusión Económica y Social



3.2. ORGANIZACIÓN

3.2.1. La organización en el proceso administrativo

Se refiere a los procedimientos o herramientas utilizadas para optimizar los resultados, es decir una mejora sustancial en los procesos y procedimientos administrativos relacionados a las industrias o negocios con la finalidad de obtener una mejor situación para el negocio.

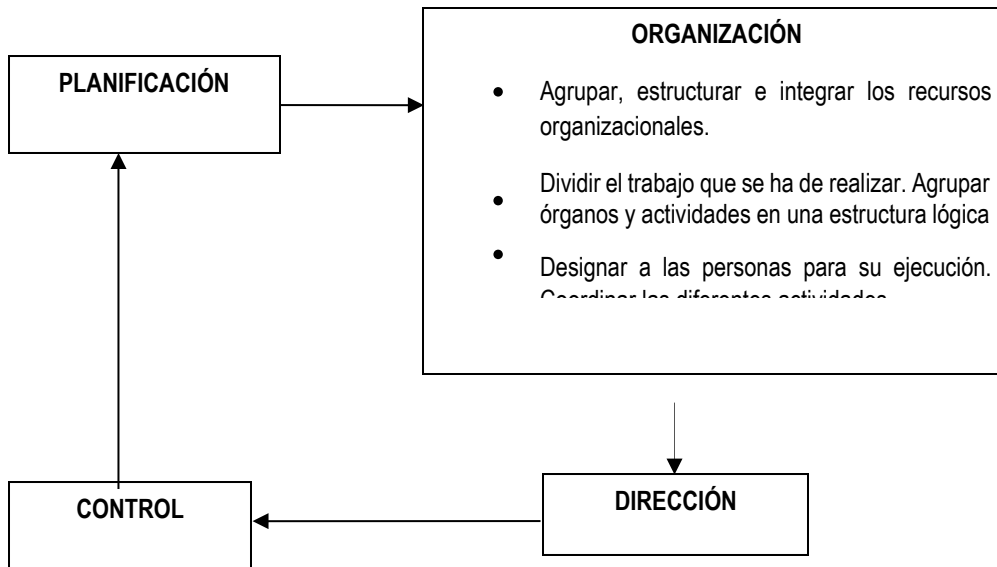
Capacita para entender la dinámica de funcionamiento de las empresas, los diversos elementos involucrados, los principios que sustentan su gestión y el rol de la gerencia para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y fayolismo en Europa.

Gráfico 20. La organización en el proceso administrativo



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

3.2.2. Concepto e importancia

3.2.2.1. Concepto

La organización puede entenderse desde dos concepciones: como unidad o entidad social y como función administrativa. A continuación, se explican cada una de ellas.

Organización significa cualquier empresa humana creada y moldeada intencionalmente para alcanzar los objetivos determinados. Las organizaciones pueden ser empresas, organismos públicos, bancos, universidades, industrias, almacenes y comercio en general, prestadores de servicios y un sinnúmero de tipos. La organización como entidad social se puede ver en dos aspectos:

Organización Formal. Basada en la división racional del trabajo y en la diferenciación y la integración de sus órganos. Se debe entender a la diferenciación como la distinción de características o cualidades diversas, y a la integración, como la constitución de un conjunto.

La organización formal está representada por el organigrama. Es la organización planificada, es decir, la que aparece en el papel, aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos. La organización forma está integrada por diferentes tipos de **áreas funcionales o de departamentalización**, cada una de la cuales incluyen una serie de procesos relacionados y especializados. Por ejemplo: producción, adquisiciones, ventas,

bodega e inventarios, entre otras, cuyo establecimiento depende de la naturaleza de la organización.

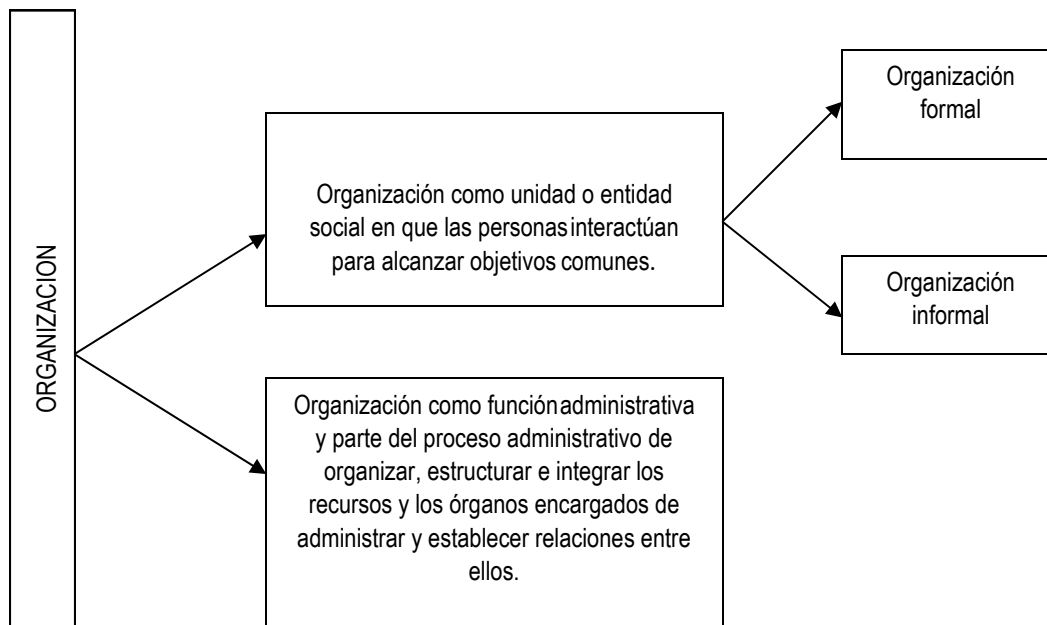
Organización Informal. Emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones interpersonales. La organización informal surge a partir de las relaciones de amistad entre las personas y grupos informales que no figuran en el organigrama ni en otro documento formal de la organización. Está constituida por las interacciones y relaciones sociales de las personas, de modo que la organización informal trasciende y sobrepasa la organización formal en tres aspectos.

- En la duración
- En la localización
- En los asuntos del negocio

Organización como la segunda función del proceso administrativo. En este sentido, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de administrar y establecer relaciones y atribuciones a cada uno de ellos.

Según Hernández, la organización es la fase del proceso administrativo en la cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación que faciliten la comunicación y cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y la estrategia. (HERNANDEZ: 2012: 201).

Gráfico 21. Diferentes significados de la palabra organización



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

3.2.2.2. Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, entre otros), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

3.2.3. Características básicas o condiciones generales

Todas las organizaciones sean fábricas, bancos, supermercados, y otras de diverso tipo, se caracterizan por la **estructura interna** que les garantiza coordinación e integración internas.

Todas enfrentan el problema de **cómo organizarse internamente** para operar mejor; cada una a su manera, todas las organizaciones se deben estructurar y organizar internamente para funcionar de manera adecuada.

Como la actividad organizacional es compleja e incluye diversas tareas que deben ser coordinadas e integradas, la estructura adquiere importancia fundamental. El éxito de la organización reside en gran parte en la manera cómo se organiza para operar y proporcionar resultados.

3.2.4. Tipos de organización y niveles de ejecución

Tal como sucede en la Planificación, la función de Organización también se desarrolla en los **tres niveles organizacionales**, de manera que su ámbito de acción está presente en toda la organización.

En el nivel institucional se realizará el **diseño organizacional**; en el nivel intermedio se desarrollará el **diseño departamental** y, finalmente, en el nivel operacional se realizará el diseño de **cargos y tareas**.

Tal como se puede observar, la organización se realiza de un nivel general a uno particular, siguiendo siempre la secuencia lógica e interrelación de sus partes.

3.2.5. Principios de centralización, descentralización, desconcentración y autonomía

El grado de centralización o descentralización se refiere a cuánta autoridad para tomar decisiones se concentra en la cima o se dispersa en la base de la organización. Centralización significa que la autoridad para decidir se localiza en la cúpula de la organización; descentralización significa que la autoridad para decidir está dispersa en los niveles organizacionales más bajos. En general, las organizaciones emprenden varios intentos para saber cuál es el nivel jerárquico más adecuado para tomar decisiones.

3.2.5.1. Centralización

La centralización promueve la retención del proceso decisorio en la cúpula de la organización.

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro “Administración en los Nuevos Tiempos”², las tres principales ventajas de la centralización son:

² Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá-Colombia, 2002. p. 386

Control

La centralización constituye el mejor método de controlar y coordinar las actividades y recursos de la organización principalmente cuando:

La organización como todo debe atender requisitos legales o regulatorios difíciles de interpretar. Las decisiones tomadas a nivel local pueden afectar toda la organización. Todo lo que ocurre en una parte de la organización podrá afectar a las demás.

Costo

Debido a las economías de escala, la función centralizada puede ser administrada con menos recursos que una función descentralizada. Cuando un gran número de tareas semejantes desempeña en un solo lugar, son posibles porque se pueden compartir el equipo y las instalaciones y se necesitan pocas personas para el trabajo.

Nuevas tecnologías

En las décadas recientes, el grado de cambio tecnológico ha sido enorme. Las nuevas tecnologías permiten que las empresas descentralizadas emigren hacia la centralización, y viceversa, sin afectar su funcionamiento o el proceso decisorio, pues la información se transmite y recibe con rapidez.

3.2.5.2. Descentralización

El foco y agilidad en la atención de las necesidades del cliente han llevado a muchas organizaciones a cambiar resueltamente hacia la descentralización.

El autor Idalberto Chiavenato en su libro “Administración en los Nuevos Tiempos”, explica las tres principales ventajas de la descentralización son:

Agilidad

Cuando el proceso decisorio se desarrolla localmente, la organización responde con más rapidez a los clientes y a las condiciones locales.

Independencia

La descentralización estimula la creatividad y la independencia en las personas de los niveles más bajos, ayuda a construir espíritu de equipo y a preparar candidatos para desempeñar posiciones más elevadas.

Nuevas tecnologías

La tecnología de la información permite mayor descentralización de la autoridad, pues permite delegar la autoridad en los niveles inferiores, mientras la alta administración recibe

información en tiempo real. Se descentralizan las operaciones de decisión y se centraliza el control de los resultados.

3.2.5.3. Factores de Centralización y Descentralización

Las decisiones tomadas deben permanecer tan cerca como sea posible de la fuente de información y del campo de acción, para que sean rápidas y estén bien fundamentadas. Algunas decisiones se pueden centralizar para el bien de toda la organización.

Respecto a optar por la centralización o descentralización, se deben considerar algunos factores en la delegación de autoridad y decisión:

- Duración

¿Cuáles son las consecuencias que una decisión proyecta a futuro de la organización? Hay que tener en cuenta que cuanto mayor plazo y cuanto más difícil sea de revertir, más decisiones se deben tomar en el nivel institucional. Las decisiones a largo plazo se deben tomar en la cúpula de la jerarquía.

- Impacto

¿Cuál es el efecto de la decisión sobre los otros departamentos o divisiones o sobre la organización como totalidad? Cuanto más afecta la decisión a toda la organización o a los demás departamentos, más necesario será tomarla en el nivel institucional. Las decisiones de impacto se deben tomar en la cúpula de la jerarquía.

- Costos

¿Cuál es el costo de una decisión? Se debe tener en cuenta no sólo el costo de los recursos involucrados, como mano de obra, capital, materiales, entre otros, sino también algunos factores importantes, como la posible pérdida de confianza de los clientes o la reducción de la moral de los empleados. ¿Cuál sería el costo de revertir la decisión y sus consecuencias? Cuanto más elevado sea el costo, más necesario será que el nivel institucional tome la decisión.

3.2.6. Procesos para organizar a la empresa

En base al diseño organización que se haya definido a nivel institucional, corresponderá realizar el desglose en un nivel más específico y a mediano plazo. En este contexto, es el diseño departamental el que ofrece una respuesta a este requerimiento. La departamentalización consiste en la “agrupación de actividades en unidades organizacionales y agrupación de estas unidades en una unidad total”³

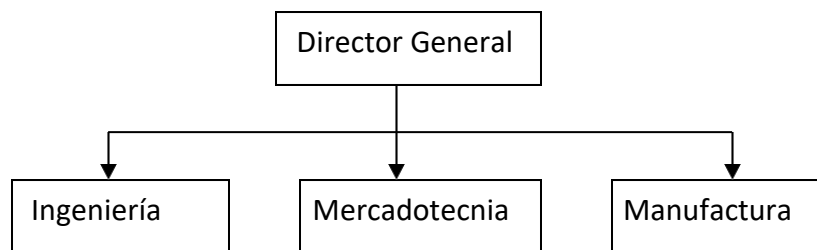
³ Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia, 2002. P-397

Una vez determinado el diseño organizacional, a nivel integral, se procede a nivel intermedio a realizar el diseño departamental lo cual comprende definir los elementos propios de cada área, unidad o departamento, con sus diferentes implicaciones y características. A continuación, se explicarán los diferentes enfoques más comúnmente utilizados para el diseño departamental y posteriormente se estudiará el tema correspondiente a diseño de organigramas, los cuales constituyen la representación gráfica de la organización

3.2.6.1. Departamentalización niveles administrativos

Enfoque funcional

Gráfico 22. Organigrama Funcional



Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional

Las personas se agrupan en departamentos por habilidades semejantes y actitudes comunes de trabajo; por ejemplo, departamento de contabilidad, compras, ingeniería o finanzas.

Es la agrupación de actividades basada en el uso de habilidades, conocimientos y recursos semejantes.

Es el tipo más común de departamentalización. En las organizaciones que adoptan la estructura funcional está presente el famoso trío de producción, comercialización y finanzas.

Este trío puede estar acompañado de otras áreas, como administración, recursos humanos, informática, etc.

Este enfoque está eminentemente orientado hacia sí mismo.

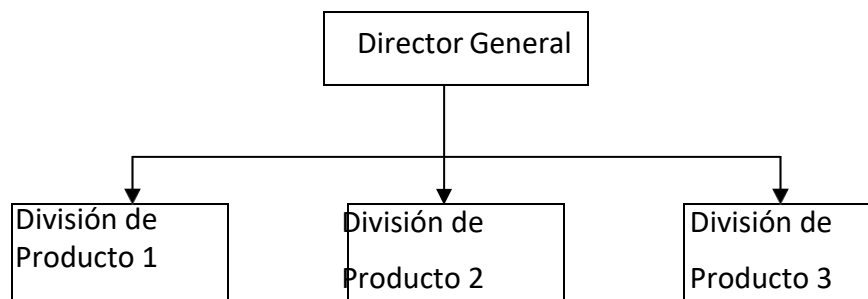
Tabla 19. Enfoque funcional

Ventajas	Desventajas
Uso eficiente de los recursos y economías de escala.	Comunicación precaria entre los departamentos funcionales.
Fuerte especialización de habilidades.	Respuesta lenta a los cambios externos.
Dirección y control de la cúpula.	Responsabilidad parcial por problemas.
Buena solución de problemas técnicos.	Visión limitada de los objetivos organizacionales.

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

Enfoque Divisional

Gráfico 23. Organigrama Divisional



Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional

Los departamentos se agrupan en divisiones separadas y autosuficientes basada en un producto, proyecto, programa o región geográfica común. Se basa en diversas habilidades conjuntas y no en habilidades semejantes.

Se presenta cuando los departamentos se agrupan en divisiones, con base en los resultados organizacionales.

Cada división tiene todos los departamentos funcionales necesarios para elaborar el producto o servicio o parte de ellos.

Cada división produce determinados resultados o salidas.

A esta departamentalización también se la denomina estructura por productos, estructura por proyectos o unidades auto controladas.

En las grandes organizaciones que tienen unidades de negocio separadas, la estructura divisional es la preferida.

Cuando la organización genera varios productos o servicios para diferentes mercados, la estructura divisional es la más indicada, puesto que cada división focaliza un negocio autónomo.

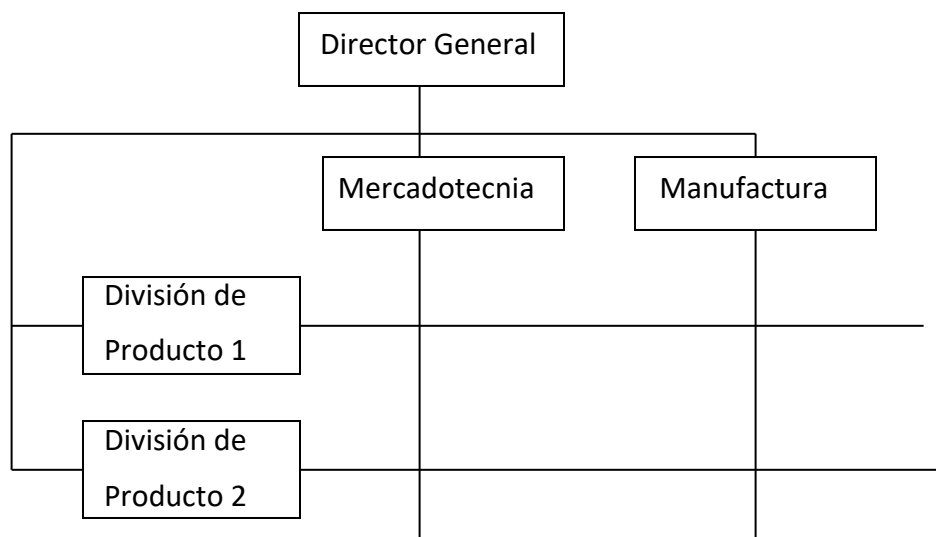
Tabla 20. Enfoque Divisional

Ventajas	Desventajas
Respuesta rápida y flexible en ambiente inestable y variable.	Duplicación de recursos entre las divisiones.
Preocupación por las necesidades del cliente.	Menor especialización y menor profundidad técnica en las divisiones.
Asignación de responsabilidades por los problemas con productos o servicios.	Menor grado de control de la alta administración
Énfasis en los objetivos generales de las divisiones y de los productos.	Competición por la obtención de recursos de la organización.

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

Enfoque Matricial

Gráfico 24. Organigrama matricial



Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional

Se implementan simultáneamente las cadenas jerárquicas funcional y divisional, y se suponen entre sí en los mismos departamentos. Las personas se subordinan a dos jefes.

El enfoque matricial es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional.

Se denomina organización en rejilla o matriz e implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneas en la misma parte de la organización.

La matriz tiene dos filas de autoridad, cada unidad se reporta a dos superiores, y cada persona tiene dos jefes, uno para atender la orientación funcional y el otro para atender la orientación divisional.

La organización se amolda simultáneamente a sus funciones internas a sus productos y servicios que se deben generar.

Es una estructura mixta utilizada cuando la organización desea obtener los beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

Esta bipolaridad permite aplicar el principio de unidad de mando y cede lugar a la duplicidad de mando, esto significa que cada subordinado pasa a acatar órdenes de dos jefes.

La estructura matricial funciona como una tabla de doble entrada: vertical y horizontal. La jerarquía funcional de autoridad se sitúa en la columna vertical mientras que la jerarquía divisional de autoridad se sitúa en la columna horizontal.

Tabla 21. Enfoque Matricial

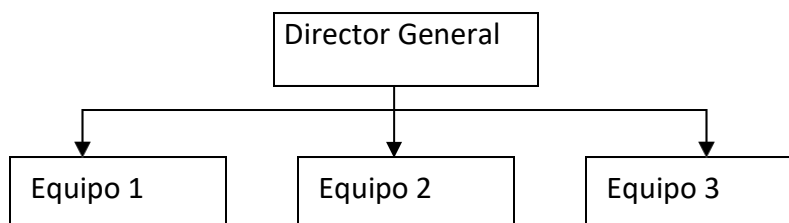
Ventajas	Desventajas
La estructura matriz permite tener las ventajas de las estructuras funcionales y de producto o división, mientras busca reducir las debilidades y limitaciones	Confusión. La estructura matricial es controvertida debido a la dualidad de mando, al reportarse a dos jefes, las personas se pueden confundirse.
La estructura funcional privilegia la especialización pero no hace énfasis en el negocio, mientras que la estructura de producto o división hace énfasis en el negocio, sin dejar la especialización de las funciones.	Conflicto tensión. Cada persona tiene más de un jefe, lo cual significa recibir exigencias y órdenes conflictivas al mismo tiempo, esto puede conducir al estrés personal y a la reducción de la calidad del trabajo.
La matriz permite emplear los recursos de la organización (mano de obra, capital, equipos) con mayor eficiencia, en torno de los productos, con flexibilidad para asignar recursos conforme a los requisitos de cada producto, para reasignarlos con rapidez cuando tales requisitos experimenten cambios o modificaciones.	Disputa de recursos. Como los recursos se asignan flexiblemente en una organización matricial, y los recursos de cada gerente aumentan y disminuyen de acuerdo con el trabajo en marcha, pueden ocurrir disputas por el poder entre los gerentes, esto perjudica el trabajo y afecta la buena atención al cliente.

Ventajas	Desventajas
La matriz permite crear una organización integrada, y no simplemente secciones aisladas.	Antagonismo. Los subordinados pueden enfrentar a los jefes entre sí.
La estructura matricial permite que la organización haga completo uso de las personas y las habilidades que poseen, mientras mantiene la especialidad técnica en las funciones críticas, las personas se subordinan a más de un gerente para desarrollar mejor su trabajo.	Necesidad de definiciones claras. Para funcionar bien, la responsabilidad y la autoridad de cada persona debe estar claramente definidas, de preferencia por escrito. En el enfoque matricial son imprescindibles las reglas muy claras.
Existe algo sin lo cual una estructura matricial no podría sobrevivir, información sólida, que refuerza la comunicación entre los administradores y da a las personas oportunidad de trabajar con otras de diferentes habilidades y especialidades.	
La cooperación, se requiere de gerentes capaces de cooperar entre sí y moderar su poder sobre los subordinados.	
Especialización con coordinación, particularmente indicada cuando la organización elabora varios productos o presta varios servicios.	

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

Enfoque de Equipos

Gráfico 25. Organigrama de equipos



Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional

Una de las más fuertes tendencias de la administración ha sido el esfuerzo de muchas organizaciones respecto a los conceptos de equipo. La cadena jerárquica vertical siempre

fue un poderoso medio de control, pero tiene el inconveniente de transferir todas las decisiones hacia la alta dirección, lo cual provoca demora y la consiguiente concentración de la responsabilidad en la cúpula de la jerarquía.

Desde la década de 1990 la organización intenta encontrar medios de lograr empowerment: delegar autoridad y transferir la responsabilidad a los niveles más bajos mediante la creación de equipos participativos capaces de obtener el compromiso de los trabajadores. Este enfoque vuelve más flexibles y ágiles a las organizaciones en el ambiente global y competitivo. La estructura en equipos es especialmente indicada cuando:

Existe la necesidad intensa de flexibilidad o rapidez en la marcha de ciertos proyectos o tareas para atender exigencias especiales de los clientes, desarrollar nuevos productos o implementar campañas de marketing.

Es importante obtener simultáneamente insumos de diferentes partes de la organización para completar una parte del trabajo.

Todas las formas tradicionales de organización (enfoque funcional y enfoque divisional) se basan en las funciones principales, los productos o servicios, los clientes, los mercados regionales, respectivamente. Excepto la estructura por procesos, las demás olvidan los procesos organizacionales necesarios para elaborar productos o servicios y se enfocan en los clientes o los mercados. Lo que ocurre es que los procesos se interrumpen a lo largo del flujo de trabajo para salir de una unidad organizacional y entrar en otra, y así sucesivamente, hasta que llegan al cliente final o al mercado.

Mientras en el enfoque funcional y divisional cada departamento o división tiene un “propietario” (director, gerente, jefe, etc.), nadie es propietario de un proceso a lo largo del flujo de trabajo, es decir, desde su inicio hasta llegar al cliente o mercado. En consecuencia, los procesos son lentos, retardados, llenos de interrupciones y esperas, aunque cada unidad a lo largo del flujo de trabajo haga lo mejor posible. Así mejorar internamente cada una de las actividades no resuelve el problema, que reside básicamente en la falta de coordinación e integración entre ellas.

Por otro lado, las formas tradicionales de organización obligan a que las unidades sean organizadas como si fuesen definitivas, estables y permanentes, cuando el mundo alrededor y todo lo contenido en él (organizaciones, productos o servicios, clientes y mercados) cambian con increíble rapidez.

La solución ha sido adoptar equipos interdisciplinarios, en vez de las tradicionales unidades organizacionales para, por un lado, flexibilizar la organización y volverla maleable y, por el otro, asumir integralmente cada proceso organizacional de extremo a extremo, sin interrupciones ni transferencias. El énfasis en los equipos está sustituyendo el énfasis en los órganos definitivos, permanentes y estáticos. Esta ha sido la contribución de la reingeniería:

sustituir los órganos funcionales y especializados por equipos multifuncionales que se encargan de todos los procesos organizacionales.

Cada equipo es propietario del proceso y como un todo responde íntegramente por él, puesto que sus miembros desempeñan todas las actividades necesarias para ejecutar el proceso. En el extremo inicial del proceso, el equipo trata con un proveedor externo: otra organización que le suministra los insumos necesarios para iniciar el proceso.

En el extremo final del proceso, el equipo trata con un cliente externo que recibe el resultado del trabajo para utilizarlo en sus necesidades. Entre el comienzo y el final, el proceso se caracteriza por una secuencia de proveedores y clientes internos: cada participante en el equipo es cliente del participante que le precede, y proveedor del siguiente.

Por ejemplo, si la empresa Alpha fuese una organización de gran tamaño, debería tener varios equipos de cuadernos y papelería, cada uno de los cuales tendría un líder y varios miembros. Como organización grande, debería contar con un soporte técnico de staff dentro o fuera de la organización, para asistir al personal operacional en las actividades más complejas

El enfoque de redes de equipos permite que la principal característica de la organización sea una configuración predominantemente horizontal. La “Organización Horizontal” presenta una estructura en que el trabajo se realiza a lo largo de sus principales procesos de trabajo y no descansa sobre la jerarquía vertical necesaria para coordinar las diferentes actividades.

Las unidades de trabajo funcionan horizontalmente a lo largo de las tradicionales funciones jerarquizadas que cortan y fragmentan los procesos, de ahí su carácter horizontal. En este tipo de enfoque existen dos tipos de equipos: multifuncionales y permanentes.

Equipos multifuncionales

Los equipos multifuncionales o equipos cruzados constan de empleados de varios departamentos funcionales que se agrupan en equipos para resolver problemas mutuos. Los miembros se subordinan a sus departamentos funcionales y también se reportan al líder escogido por el equipo, duplicando el mando.

En este nuevo enfoque estructural, las personas deben contribuir con ideas a la producción, marketing y finanzas, recursos humanos y el resto de las áreas. En general, los equipos han sido utilizados por las organizaciones para cumplir tareas o realizar proyectos específicos y temporales que involucran personas de diversas habilidades y conocimientos.

Equipos permanentes

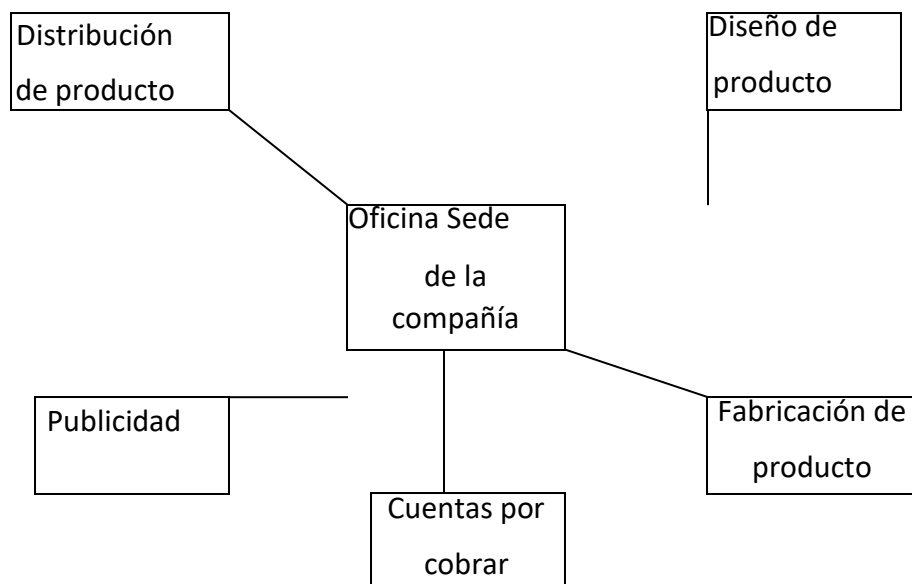
Los equipos permanentes funcionan como un departamento formal dentro de la organización. Los empleados trabajan juntos en el mismo local y se subordinan al mismo supervisor. En algunas organizaciones, como Ford, los equipos permanentes existen desde la cima, donde

se denominan equipos de la oficina del presidente, y dos o tres altos ejecutivos trabajan con un equipo.

En los niveles más bajos, los equipos están conformados por 1 a 30 miembros, que representan todas las especialidades necesarias de grupo. Kodak adoptó equipos para cada uno de sus productos específicos. Los equipos denominados Cebras coordinan las actividades de todos los departamentos necesarios para elaborar el producto con mayor rapidez y calidad

Enfoque de Redes

Gráfico 26. Organigrama de redes



Fuente: Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional

La organización se convierte en un pequeño centro intermediario conectado electrónicamente a otras organizaciones que desempeñan funciones vitales para el negocio.

El más reciente tipo de departamentalización recibe el nombre de organización en “red dinámica”.

La estructura en red indica que la organización separa sus principales funciones en compañías distintas conectadas a través de una pequeña organización central. En vez de juntar las funciones de producción, marketing, finanzas y talento humano en un mismo sitio, estos servicios son provistos por organizaciones separadas que trabajan por contrato y están conectadas electrónicamente a la oficina central.

3.2.6.2. Tipos vanguardistas de organización

Organizaciones híbridas

En las grandes organizaciones, no siempre es posible adoptar un solo tipo de estructura departamental para todos los niveles jerárquicos.

Tienen una mezcla de formas estructurales; son organizaciones híbridas, pues adoptan diferentes tipos de departamentalización: funcional, divisional, matricial, etc.

Casi siempre presentan estructuras híbridas que aplican uno o más tipos de estructura en el nivel institucional, otros en el nivel intermedio y otros en el nivel operacional.

Organizaciones virtuales

El mundo se encuentra en la era de la empresa virtual, del banco virtual, de la oficina virtual, del dinero virtual y de otros elementos del género. Con la moderna tecnología, las dimensiones de tiempo y espacio tienden de repente a la instantaneidad y la virtualidad.

Virtual significa que algo es posible o susceptible de realizarse, algo en potencia, existente sólo como facultad.

Las organizaciones virtuales son llamadas no territoriales o no físicas porque dejaron a un lado las oficinas convencionales, los edificios y las instalaciones físicas.

La organización virtual es sencilla, flexible y ágil, se sustenta totalmente en la tecnología de la información, no tiene fronteras definidas y su campo de actuación se puede modificar con rapidez y facilidad.

Con el desarrollo de la tecnología de la información, algunas organizaciones no necesitan oficinas, las personas trabajan en sus casas interactuando directamente con el sistema de información de la organización, a través de microcomputadoras dotados de modem, fax, etc.

Se trata de una red virtual de comunicaciones que ata e integra el sistema aproximado electrónicamente personas físicamente distantes y separadas.

3.2.7. Diseño organizacional

El diseño organización se lleva a cabo en el nivel institucional, su contenido es amplio y general y direccionado a un horizonte amplio, es decir a **largo plazo**.

En tal virtud, el diseño organizacional consiste en definir qué tipo de organización se desea constituir, cuyo enfoque debe estar totalmente relacionado con los objetivos más importantes.

Al definir qué tipo de diseño organizacional se desea llegar, se deben tener en cuenta aspectos como los siguientes: organización fundamentalmente jerarquizada o aplanada, especialización tanto vertical como horizontal, principios de la organización, niveles jerárquicos, grado de centralización, enfoque básico y nuevas tendencias organizativas que responden a los cambios tecnológicos.

El diseño organizacional se verá influido por varios factores como tamaño y ciclo de vida de la empresa, el medio ambiente, la composición de sus miembros, giro del negocio o naturaleza económica, entre otros.

Será el nivel institucional el encargado de decidir cuál será el diseño organizacional que mejor se adapte a sus propias necesidades y proyecte a la organización hacia el futuro, de acuerdo a los retos potenciales que considera le impondrá el mercado y el entorno. En base a ello, determinará si requiere fundamentarse en un esquema vertical u horizontal; optar por la centralización o descentralización; ser una organización tradicional o de vanguardia, todo

esto dependiendo de sus condiciones, niveles jerárquicos, grado de especialización vertical y horizontal y demás elementos organizacionales. A continuación, se estudiarán los principales factores que determinan un diseño específico de organización.

3.2.7.1.Organizaciones jerarquizadas

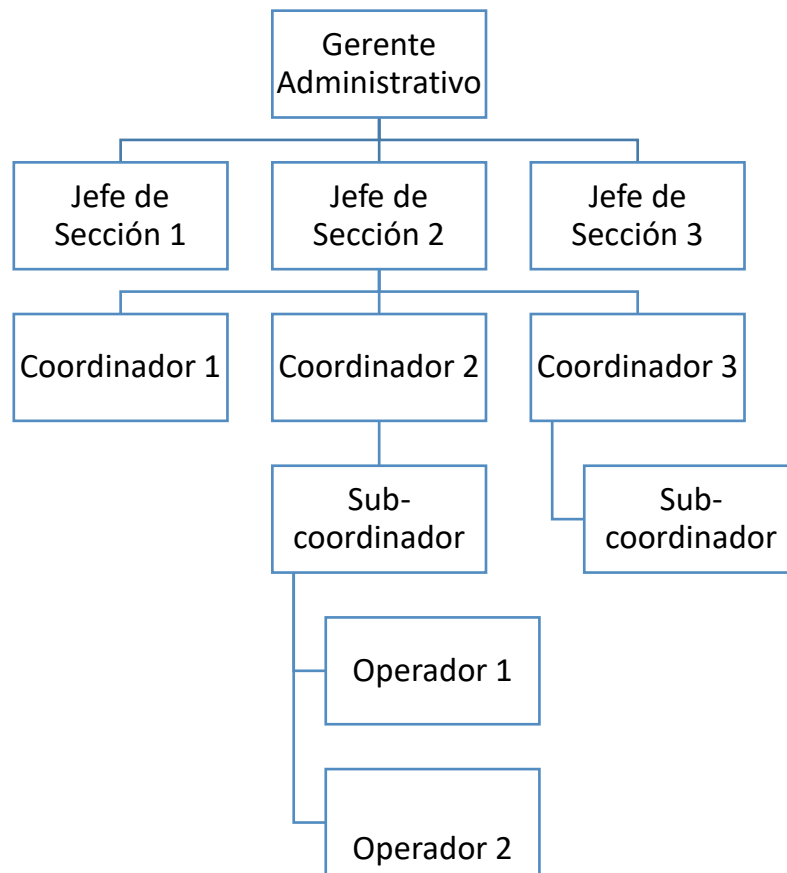
Las organizaciones jerarquizadas y verticales se caracterizan por tener muchos niveles administrativos y una jerarquía alargada, lo cual origina una configuración semejante a una pirámide. Era el modelo tradicional de la organización. Sus principales características son:

Como la medida de la amplitud de control es más estrecha, la carga de supervisión es menor para cada gerente. Esto significa mayor contacto con los subordinados, y promueve unidades de trabajo con más productividad y calidad, resultantes de la perfecta comprensión de los procedimientos de trabajo por los empleados.

Existen más oportunidades de ascenso, pues hay más grados por cubrir en la escala jerárquica.

La comunicación es más lenta y tiende a ser más imprecisa, debido a los puntos intermedios en la cadena de comunicación, que provocan distorsiones. Además la información tiende a estar más filtrada y censurada, a medida que asciende o desciende por los diferentes niveles jerárquicos. Muchos gerentes omiten algunos hechos a los empleados porque piensan que no los deben conocer, cuando en realidad es importante que tales hechos les sean comunicados.

Gráfico 27. Organización Jerarquizada



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos. / Área de Administración MODALIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

3.2.7.2. Organizaciones aplanadas

Las organizaciones aplanadas y horizontales se caracterizan por tener pocos niveles administrativos, jerarquía baja, y porque la base está próxima a la cima de la organización. Sus características principales son:

La comunicación que circula por la organización es más rápida y experimenta menos distorsiones.

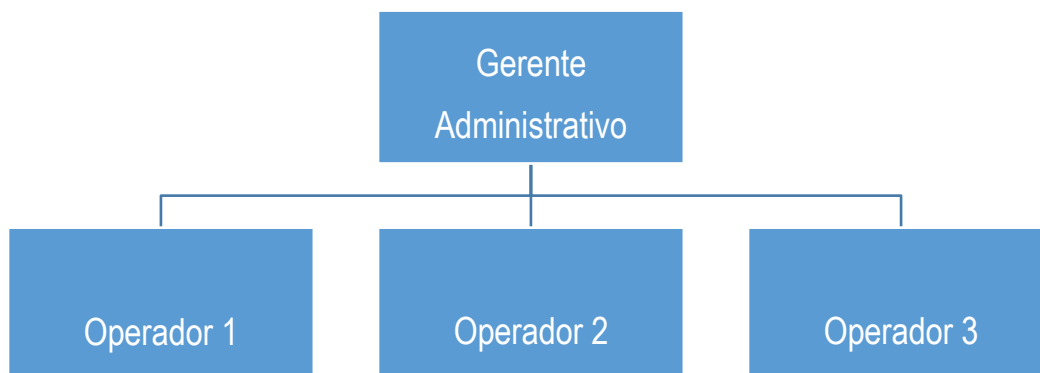
Las decisiones son tomadas con más rapidez, lo que permite mayor agilidad en las respuestas a los clientes.

Las personas de los niveles más bajos se sienten más próximas a la cima.

El soporte que podría ser proporcionado por más niveles administrativos se debe obtener a través de otros medios: por ejemplo, personas más autosuficientes en el nivel en el que el trabajo se ejecuta.

En los niveles más bajos, existen pocas oportunidades de ascenso, pues hay pocos niveles por alcanzar.

Gráfico 28. Organización aplanada



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos. / Área de Administración MODALIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

3.2.7.3. Especialización vertical y horizontal de la estructura organizacional

La especialización se refiere al grado de división del trabajo en una organización. Existen dos tipos de especialización: horizontal y vertical.

Especialización horizontal. División del trabajo en unidades organizacionales, por ejemplo, departamentos y divisiones.

Especialización vertical. División del trabajo en escalas jerárquicas, que determinan la jerarquía administrativa.

Tabla 22. Especialización vertical y horizontal

	Especialización horizontal				
	Áreas de departamentalización				
<div> Especialización vertical  </div>		Finanzas	Producción	Marketing	Recursos Humanos
	Directores	Director financiero	Director de producción	Director De marketing	Director De RH
	Gerentes	Gerentes del área financiera	Gerentes del área de producción	Gerentes del área de marketing	Gerentes del área de RH
	Supervisores	Supervisores del área financiera	Supervisores del área de producción	Supervisores del área de marketing	Supervisores del área de RH
	Empleados	Empleados del área financiera	Empleados del área de producción	Empleados del área de marketing	Empleados del área de RH
Niveles Jerárquicos					

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

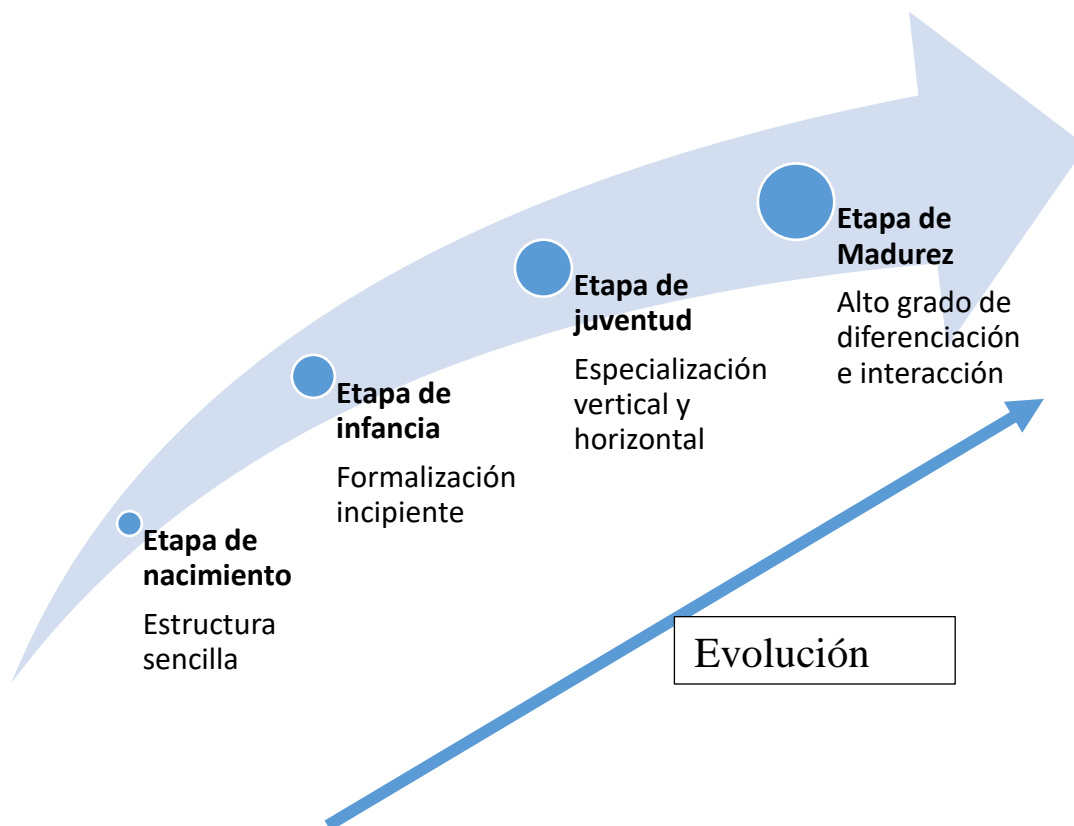
3.2.8. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

El tamaño es una de las variables que más afecta el diseño organizacional. El tamaño organizacional representa el volumen de las personas, recursos, arquitectura y operaciones de una organización. En cuanto al tamaño, las organizaciones se pueden clasificar en grandes, medianas, pequeñas y micro organizaciones. El aumento de tamaño es, casi siempre, una consecuencia del éxito de la organización.

El tamaño generalmente depende de la evolución de la organización. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones representa las diferentes etapas de crecimiento de la organización en el transcurso del tiempo. A pesar de que el patrón varía de una organización a otra, se pueden concentrar cuatro etapas distintas en el ciclo vital de las organizaciones.

- **Etapa de Nacimiento.** Cuando la organización es fundada por un empresario.
- **Etapa de Infancia.** Cuando la organización comienza a crecer con rapidez, la estructura comienza a expandirse y las responsabilidades se distribuyen entre las personas.
- **Etapa de Juventud.** Cuando la organización crece debido al éxito, la organización se vuelve más compleja y su estructura formal se fortalece más.
- **Etapa de Madurez.** Cuando la organización se estabiliza en un tamaño grande, generalmente una estructura mecanicista; en esta etapa se corre el riesgo de volverse complaciente y lenta en los mercados competitivos.

Gráfico 29. Las cuatro etapas del ciclo de vida de las organizaciones



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

3.2.9. Principios de la Organización

- Jerarquía administrativa

Para que los empleados puedan realizar con eficiencia sus tareas y deberes existe la jerarquía administrativa. La función principal de ésta es garantizar que las personas ejecuten sus tareas y deberes de manera eficiente y eficaz. La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración para garantizar la realización de las tareas y el alcance de sus objetivos.

- División del trabajo

Las organizaciones desempeñan una amplia variedad de tareas. Un principio fundamental utilizado durante varias décadas en las organizaciones del mundo entero afirma que el trabajo se ejecuta con más eficiencia cuando se especializan los empleados.

La especialización del trabajo, que recibe también el nombre de división del trabajo, es el grado de división y fragmentación de las organizaciones en actividades separadas. A pesar de las ventajas aparentes de la especialización, como una mayor facilidad y capacidad de ejecutar eficiente y eficazmente las tareas, muchas organizaciones están abandonando este principio. Con tanta especialización, los empleados se mantienen aislados y realizan una tarea sencilla, repetitiva y monótona que provoca fatiga psicológica.

- Cadena jerárquica

Es una línea de autoridad que une todas las personas de una organización e indica quien subordina a quien. Está asociada a dos principios enunciados por la teoría clásica de la administración: el principio de la unidad de mando y el principio de escalar.

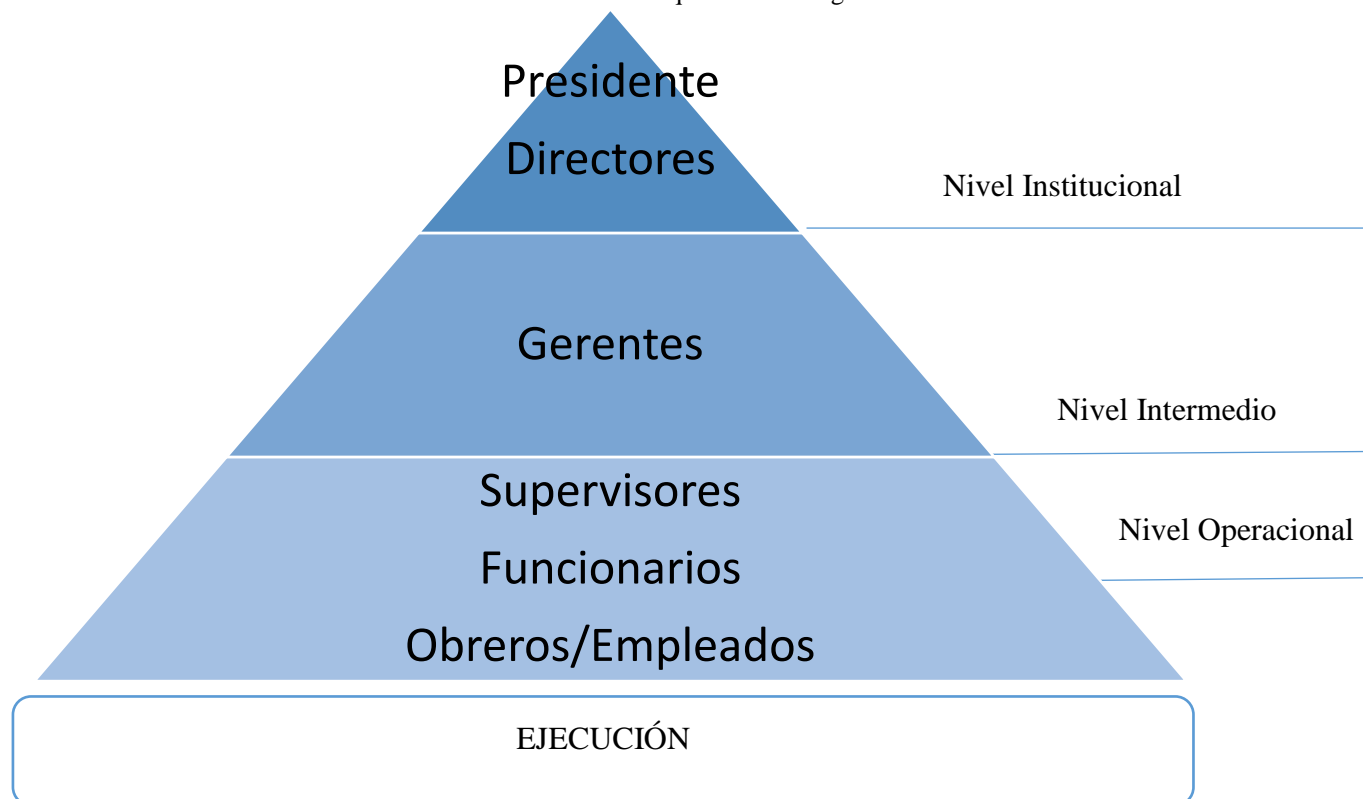
- Unidad de mando

Significa que cada empleado se debe reportar o subordinar a un solo supervisor o autoridad.

- Principio de escalar

Se refiere a las líneas claramente definidas de autoridad, desde la cúpula hasta la base de la organización, que incluye a todos los empleados.

Gráfico 30. Niveles Jerárquicos de la Organización



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

Tabla 23. Comparación de jerarquización de unidades en la empresa privada y sector público

EMPRESA PRIVADA:	SECTOR PÚBLICO:
Junta de accionistas	Directorio / Consejo
Director / Presidente	Presidente del Directorio / Consejo
Gerente General	Ministro / Presidente / Gerente General
Subgerente General	Viceministro / Subgerente General
Sugerente de área y Jefe departamental	Director de área y Jefe departamental / Líder de proceso
Jefe de sección	Jefes de sección / Líder de proceso
Supervisor de grupo de trabajo	Jefe de equipo.
Empleado / Obrero	Empleado público / Servidor público / Trabajador

Fuente: Área de Administración – Modalidad de Educación a Distancia

- **Autoridad, responsabilidad y delegación**

En una organización, poder es la capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de las demás personas, aunque éstas se pueden resistir. Vinculado a ello se encuentran los principios de autoridad, responsabilidad y delegación.

- **Autoridad**

Es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, impartir órdenes y disposiciones y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta. La responsabilidad consiste en asumir una actividad y responder plenamente por su cumplimiento.

- **Delegación**

La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados. Por otro lado, la delegación entendida como entregar poder de decisión, también puede realizarse sobre los empleados siempre y cuando exista el compromiso, la responsabilidad y las condiciones idóneas para hacerlo, lo cual se conoce como “empowerment”

3.2.10. Diseño de organizaciones

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Otras definiciones:

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

En este punto cabe la explicación sobre sus diversos elementos, siendo uno de los más importantes el que se refiera a las líneas jerárquicas que unen las diferentes instancias y partes de la organización.

Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.

Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación.

Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre".

Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal). Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización.

Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

Para representar alguna relación muy especial o específica se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

Varios autores consideran que los organigramas revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

3.2.10.1. Lo que demuestran los organigramas

Según la definición de organigrama, éstos muestran:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aún los de menor relevancia Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

3.2.10.2. Objetivos y finalidad de los organigramas

El organigrama consiste en un documento en el que se exponen gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Un organigrama es el instrumento que tiene como finalidad proporcionar la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización y permitir entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otra, de donde se infiere que los organigramas:

Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.

Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.

Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.

Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

Muestra una representación de la división de trabajo.

3.2.10.3. Funciones del organigrama

Para la ciencia de la administración sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistemas sirve para reflejar la estructura; así como, velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para: descubrir y eliminar defectos o fallas de organización; comunicar la estructura organizativa y reflejar los cambios organizativos.

3.2.10.4. Ventajas del organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes, de acuerdo a varios autores:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959).
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (Leener op. Cit).
- Muestra quién depende de quién (Leener op. cit).
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op. cit).
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener op. cit).
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización (Melinkoff op. cit)

3.2.10.5. Desventajas del organigrama

No obstante, las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados.

Normas para diseño de organigramas principios básicos, su clasificación por el fin, contenido y forma.

3.2.10.6. Metodología para elaborar un organigrama

Un organigrama se elabora en base de las funciones reales, mas no en función de las personas.

Los pasos más comúnmente utilizados para preparar un organigrama se sintetizan en los siguientes:

Compendio de información y elaboración de una lista de funciones que cumple la empresa.

Clasificación de las funciones por áreas, sean estas directivas, ejecutivas, asesoras, operativas y de apoyo o auxiliares.

Agrupamiento de las áreas por unidades funcionales.

Diseño preliminar del organigrama con grandes áreas funcionales para estudio y análisis con los representantes de la organización.

Organigrama de una empresa nueva

En este caso se procede de la siguiente manera: intercambio de ideas con los directivos de la empresa para tratar de plasmar en un dibujo lo que ellos quieren y luego hacerles notar las bondades y equivocaciones de sus ideas.

Luego graficar las unidades básicas y algunas secundarias. El gráfico elaborado viene a ser un marco referencial que sirve para integrar a futuro las funciones realmente necesarias.

El gráfico inicial facilita que los promotores de la nueva empresa visualicen sus ideas y vuelvan a recapacitar sobre propósito original que los llevo a pensar en su creación, es decir, analizar si las funciones futuras será o no factibles de realizar.

Una vez que se haya dado cumplimiento a las fases iniciales, el administrador efectuará una presentación final al grupo de accionistas para que estos decidan si se crea o no la organización.

Organigrama de una empresa existente

En el caso de una empresa existe que ya cuenta con un organigrama determinado, éste deberá ser permanentemente analizado y actualizado a fin de incorporar correctamente los cambios que se produjeran por efectos de expansión, reducción o división de áreas funcionales u otro tipo de elementos.

Bajo este sentido, será posible la reestructuración del organigrama, tan pronto como sucedan cambios de diversa índole que lo afecten.

Clasificación y representación gráfica de los organigramas

Existe una infinidad de tipos de organigramas, variando los mismos según su criterio de los especialistas administrativos; no obstante, a continuación, se resume de manera básica la clasificación considerada por el autor Víctor Hugo Vásquez, en su libro “Organización Aplicada”⁴

- **Por el fin**
 - Informativos
 - Analíticos
 - Formales
 - Informales

- **Por el contenido**
 - Estructurales
 - Funcionales
 - Posición de personal

- **Por la forma**
 - Vertical
 - Horizontal
 - Mixto
 - Radial
 - AFNOR
 - Circular
 - En estandarte
 - En lambda
 - Escalar
 - Bloques

⁴ VÁSQUEZ, Víctor Hugo. Organización Aplicada, Segunda edición. Gráficas Vásquez. Quito, 2002. Pp. 215-230

3.2.10.7. Clasificación de los organigramas por el fin

- Organigramas informativos

Da una visión general de la macroestructura de organización y solo comprende las grandes unidades administrativas. Este tipo de organigramas se estudiarán en mayor detalle en asignaturas posteriores.

- Organigrama analítico

Este organigrama es utilizado por los especialistas para encontrar defectos, plantear modificaciones y es el más detallado. Es una herramienta fundamental para detectar los problemas de la organización y sugerir modificaciones del caso. Este tipo de organigramas se estudiarán en mayor detalle en asignaturas posteriores.

- Organigrama informal

Este organigrama es fiel reflejo de la estructura de organización, es decir, en la forma como se encuentra organizada al momento en que el analista efectúa el levantamiento del organigrama. En este organigrama se presenta la estructura, la función básica y el recurso humano que tiene la organización en el instante mismo que se diseña el organigrama. Este organigrama sirve para efectuar cambios, análisis, reformas, etc. Y para orientar en mejor forma la situación de una organización, con relación a la estructura de carácter legal y formal. Este tipo de organigramas se estudiarán en mayor detalle en asignaturas posteriores.

- Organigrama formal

Este organigrama refleja la estructura de organización que se encuentra dada por la ley constitutiva de cada unidad, sea esta pública o privada. Este organigrama no es sino la estructura oficial o que según la ley tiene una organización estructural, funcional, y de posición de personal de una organización al momento de la constitución de la misma.

También podríamos definirlo como el primer organigrama que se elabora para una organización y que son los que tienen valor ante la ley y ante terceros. Este tipo de organigramas se estudiarán en mayor detalle en asignaturas posteriores.

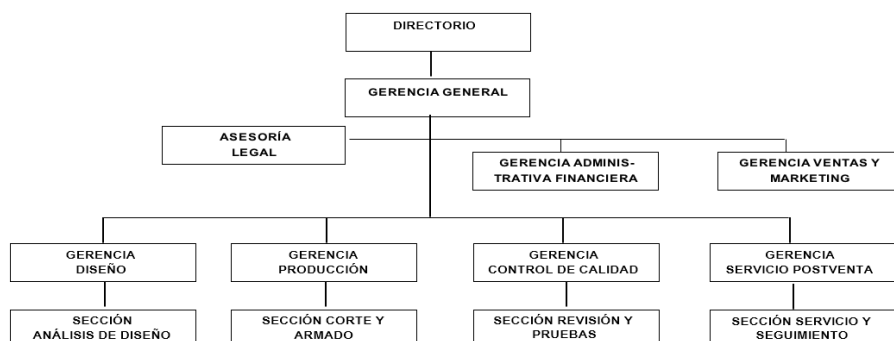
3.2.10.8. Clasificación de los organigramas por el contenido

A continuación, se presentan cada uno de los organigramas estructural, funcional y posicional, en base a la consideración del autor Víctor Hugo Vásquez, en su libro “Organización Aplicada”. Estos tres tipos de organigramas se estudiarán en mayor detalle por ser los más utilizados tanto en instituciones públicas como en empresas privadas.

- Organigrama estructural

Presenta el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que exista entre ellas.

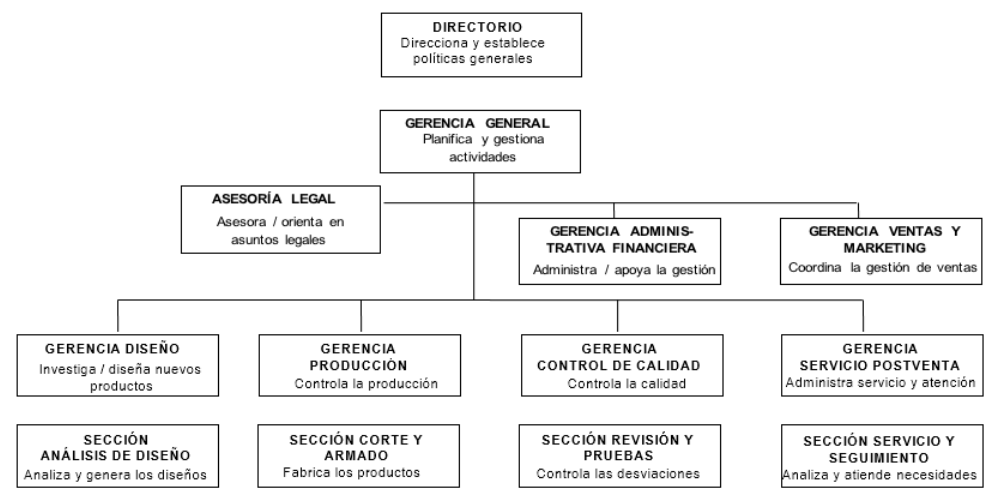
Gráfico 31. Organigrama estructural



- Organigrama funcional

Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego las de menos importancia. En este tipo de organigrama se determina lo que se hace pero no como se hace.

Gráfico 32. Organigrama funcional



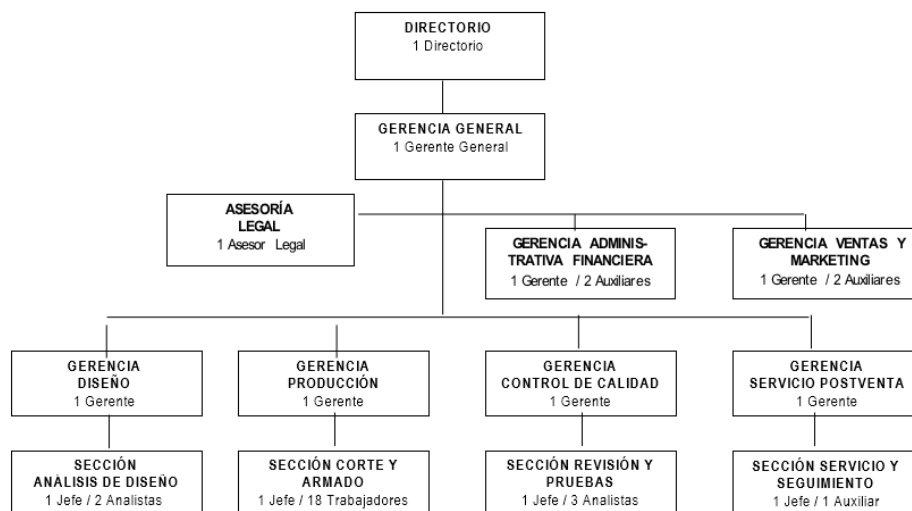
Fuente: Víctor Hugo Vásquez. Organización Aplicada. /

Área de Administración MODALIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

- Organigrama de posición de personal (posicional)

También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionamiento que lo desempeña.

Gráfico 33. Organigrama de posición



Fuente: Víctor Hugo Vásquez. Organización Aplicada. /Área de Administración
MODALIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

3.2.10.9. Clasificación de los organigramas por la forma

Tal como se indicó en la tipología de organigramas por la forma, existe una gran variedad de ellos: vertical, horizontal, mixto, radial, AFNOR, circular, en estandarte, en lambda, escalar, bloques y otros más, considerados incluso por diversos autores. Sin embargo, en esta unidad el enfoque se centrará en el estudio de los organigramas vertical, horizontal y mixto, por ser los más utilizados a nivel público y privado.

En asignaturas posteriores se estudiarán en detalle los diferentes tipos de organigramas de acuerdo a su forma.

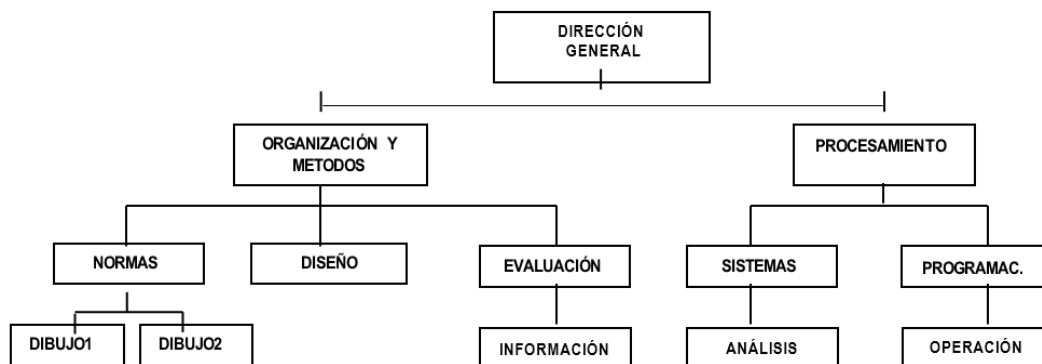
- Organigrama vertical

Los organigramas verticales constituyen el modelo más tradicional y más usado en la práctica. El esquema que refleja el organigrama vertical corresponde a una situación piramidal, representación que se estima es la más aconsejable en líneas generales.

El organigrama vertical visualiza las principales relaciones de la organización, muestra diagramáticamente las funciones y sus respectivas relaciones, canales de autoridad formal y

la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las funciones que le han sido asignadas.

Gráfico 34. Organigrama Vertical



Fuente: Víctor Hugo Vásquez. Organización Aplicada.

- Organigrama horizontal

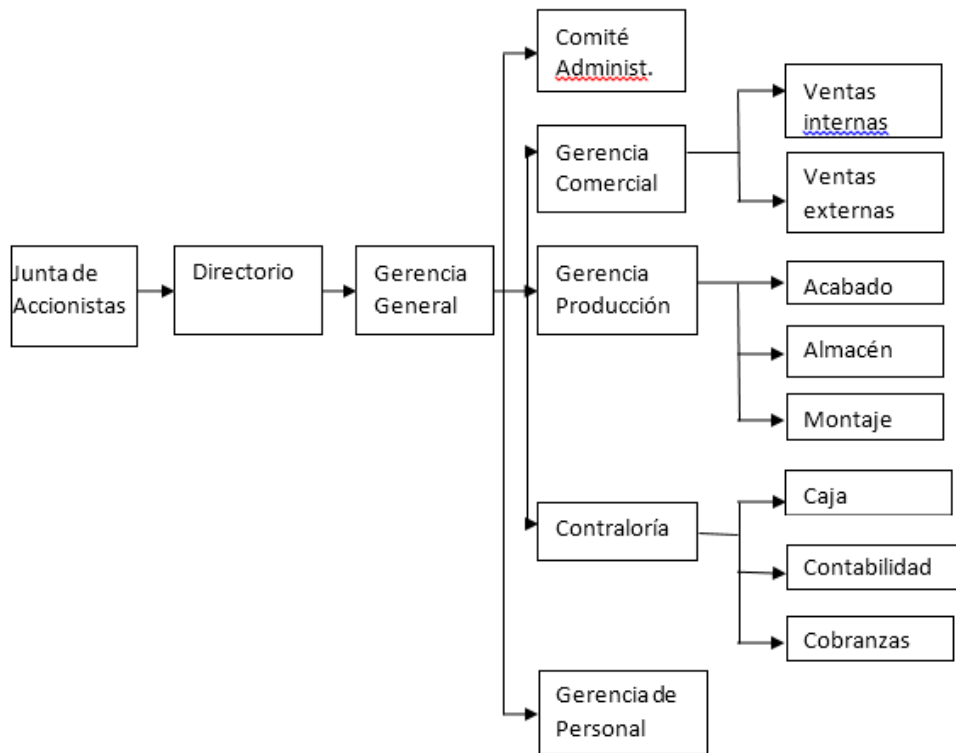
El organigrama horizontal se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van desplazándose hacia a la derecha. Las líneas de autoridad y responsabilidad se unen a los extremos laterales de las figuras ramificándose horizontalmente, en la práctica el diseño de este tipo de organigramas presenta serias dificultades, igual cosa ocurre con la colocación de las unidades de apoyo y su diferenciación con los que integran el sector de línea.

Los organigramas de ramificación horizontal no son muy comunes sin embargo, presentan algunas ventajas:

Permite utilizar el mismo esquema de lectura normal, es decir de izquierda a derecha. Identifica con claridad los niveles de organización y el flujo de la autoridad.

Son fáciles de construir.

Gráfico 35. Organigrama horizontal



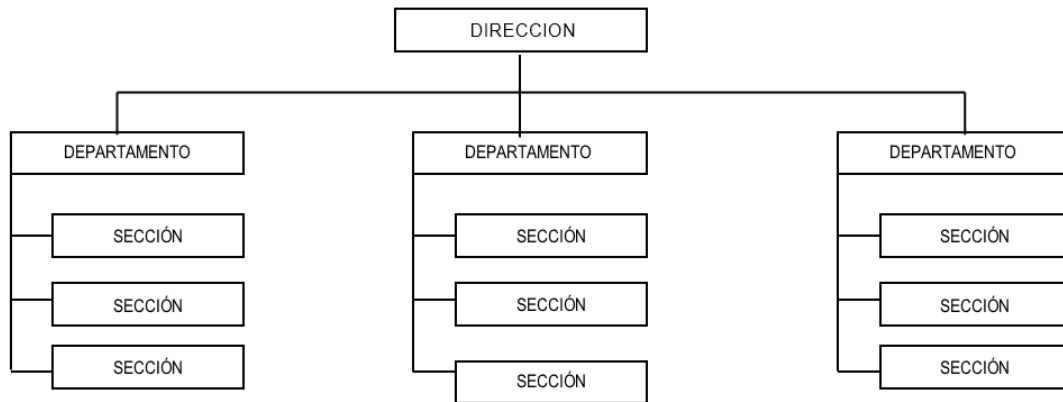
Fuente: Víctor Hugo Vásquez. Organización Aplicada./

Área de Administración MODALIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA

- Organigrama mixto

No es más que la combinación de varias formas de ramificación la más común es la VERTICAL – HORIZONTAL. El objetivo principal del diseño de organigramas mixtos es evitar la utilización de un exagerado espacio. La aplicabilidad de estos depende de una adecuada combinación.

Gráfico 36. Organigrama Mixto



Fuente: Víctor Hugo Vásquez. Organización Aplicada

3.2.11. Normalización

Diseño de cargos y tareas

Finalmente, una vez establecido el diseño organizacional y el tipo de departamentalización y con el objeto de completar la secuencia lógica de la organización de una empresa o institución, a **nivel operacional** se determinará el diseño de cargos y puestos, en base a la orientación propia de cada unidad o área funcional.

Es importante indicar que un **área funcional** es una unidad organizacional con denominación, características y funciones claramente definidas, que la diferencian del resto de áreas que componen una organización. Un área funcional también recibe el nombre de unidad funcional.

Ejemplo: en una empresa de producción textil, sus áreas funcionales pueden ser, entre otras, las siguientes: Gerencia General, Asesoría Legal, Gerencia Administrativa-Financiera, Gerencia de Marketing, Gerencia de Diseño, Gerencia de Producción, Gerencia de Control de Calidad, Gerencia de Servicio Postventa.

El diseño de cargos y tareas se lleva a cabo en base al organigrama que se ha establecido para la organización y se desglosa a nivel de áreas funcionales y posteriormente a nivel de cargos y puestos, con sus respectivas funciones.

El organigrama es la representación gráfica de la organización. En base a esta representación se debe expresar por escrito cómo se desenvuelve cada una de las áreas y cargos derivados de ella, lo cual se realiza a través de los **manuales de organización y funciones** (orgánico-funcional) que se estudiarán en detalle en semestres posteriores.

De manera general, se puede afirmar que un **manual** es una fuente de información, un documento guía. El autor Víctor Hugo Vásquez cita a Luis Allen cuando manifiesta que los

manuales administrativos “contienen una serie referencias de organización que son usados frecuentemente por los ejecutivos como política de acción”⁵

Existen varios tipos de manuales. En los manuales que se han mencionado se debe realizar una descripción de cada una de las áreas funcionales de la organización, sean éstas de índole directiva, ejecutiva, asesora, operativa y auxiliar/apoyo y posteriormente se realiza una descripción de los cargos y puestos que dependen de cada una de ellas.

Por ejemplo:

Si se toma como referencia una organización que incluya un área funcional de Control de Calidad dentro de su organigrama estructural, en base a sus correspondientes organigramas funcional y posicional se procederá a efectuar el diseño y descripción de los diferentes cargos que la integran, por ejemplo:

- Director de Control de Calidad
- Jefe de Control de Calidad / Productos
- Jefe de Control de Calidad / Servicios
- Analista de pruebas

Para este efecto, se tomarán en cuenta los requerimientos y objetivos del puesto/cargo, los cuales están en relación con los objetivos del área y éstos a su vez en consonancia con los objetivos de la organización. En base a los requerimientos de cada puesto, se deberán tomar en cuenta los requisitos técnicos, las aptitudes, capacidades y habilidades con las que deberán contar los individuos que asumirán los correspondientes cargos.

Es importante indicar que para el desarrollo de manuales se puede acudir a dos tipos de enfoques: el tradicional y el de procesos.

Enfoque tradicional. Este enfoque se desarrolla de acuerdo a la estructura orgánica-funcional, la cual se basa en unidades funcionales y la descripción de sus respectivas funciones. El manual de procedimientos proviene de las funciones establecidas para cada unidad funcional, que a su vez están contempladas en el manual orgánico-funcional.

A su vez, el manual de clasificación de puestos que se desempeñan en cada unidad funcional, proviene de la estructura departamental definida para la organización y de los documentos indicados anteriormente.

En asignaturas posteriores se estudiarán en detalle cada uno de estos manuales.

Enfoque por procesos. Este enfoque se fundamenta en la cadena de valor propia de cada empresa o institución y disgrega su estructura en macroprocesos, procesos y subprocesos

⁵ VÁSQUEZ, Víctor Hugo. Organización Aplicada, Segunda Edición, Gráficas Vásquez, Quito. 2002. P. 287

interrelacionados y que apuntan hacia el mejoramiento de la organización en función de su giro de negocio y objetivos organizacionales.

Tanto para el enfoque tradicional como para el enfoque por procesos se puede acudir a diferentes esquemas de diseño de cargos, como el **esquema por competencias**, el cual se basa en los objetivos fundamentales de la organización y en torno a ellos se alinean los diferentes requerimientos básicos, potencializando las fortalezas y aptitudes de los individuos acorde a esos requerimientos. Estos temas se analizarán en mayor detalle en asignaturas posteriores.

3.2.12. Conceptos básicos sobre organización aplicada

Una vez estudiada la secuencia relacionada con la función de Organización a lo largo de los tres niveles organizacionales, conviene revisar brevemente los conceptos básicos sobre Organización Aplicada.

Organización es una técnica que actúa como mecanismo de control de los procedimientos administrativos, está íntimamente relacionada con la administración en el planteamiento de políticas generales de planificación, en el estudio de diagnóstico de las organizaciones y recomendar las soluciones más viables que permitan alcanzar objetivos institucionales y obviamente solucionar sus problemas e incluso prevenirlos.

La Organización Aplicada permite poner en práctica de todos estos elementos con el fin de crear organizaciones dinámicas, flexibles pero firmes en el propósito de afrontar nuevos retos tanto en su ámbito interno como externo.

Objetivos de la organización aplicada

Detectar las causas que se producen conflictos en la organización. Eliminar el trabajo innecesario.

Detectar la duplicación y superposición de funciones y proceder a eliminarlas. Incrementar la producción utilizando los mismos recursos disponibles.

Mejorar la calidad del producto a través de la utilización de los mejores métodos y procedimientos de trabajo.

Capacitar al personal en las áreas de menor rendimiento.

Orientar la estructura y funciones de la organización a los objetivos programados. Garantizar una organización eficiente y reducir el tiempo y los recursos.

La organización aplicada permite:

- Formular y revisar los objetivos de la empresa.
- Aplicar las funciones de Dirección.

- Ejecutar la planificación administrativa.
- Establecer políticas para definir estructuras administrativas racionalizadas y funciones coordinadas. Detectar los errores en los sistemas de organización tradicional.

4. CAPÍTULO IV. DIRECCIÓN Y CONTROL

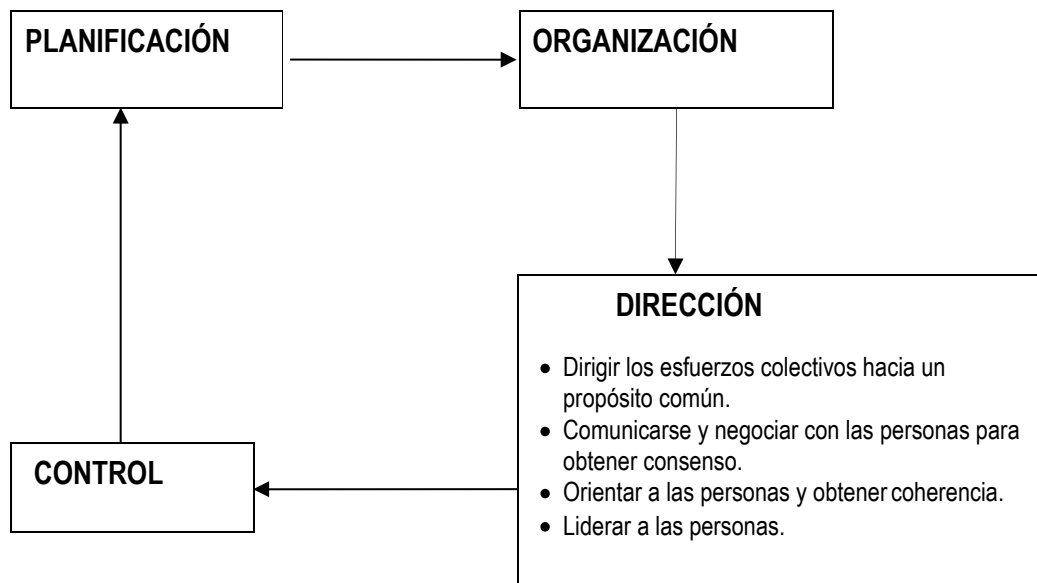
4.1. Dirección

4.1.1. Introducción

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Gráfico 37. La Dirección en el proceso administrativo



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

4.1.2. Concepto e importancia

Dirección es la tercera función del proceso administrativo que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planificación y la organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y la motivación adecuada. Para dirigir a las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar. Mientras las otras funciones administrativas (planificación, organización y control) son personales, la dirección constituye un proceso interpersonal que determina las relaciones entre individuos.

La dirección está relacionada con la actuación sobre las personas de la organización. Por esta razón, constituye una de las más complejas funciones de la administración. Algunos autores prefieren sustituir la palabra dirección por liderazgo o influencia.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización. En el nivel institucional, se denomina dirección; en el nivel intermedio, se denomina gerencia, y en el nivel operacional, recibe el nombre de supervisión en primera línea.

Así, cuando se hable de dirección se quiere decir que el nivel institucional, el presidente y directores, dirigen personas; en el nivel intermedio, los gerentes dirigen personas, y el nivel organizacional, los supervisores dirigen personas, cada uno dentro de su área de competencia.

Sin embargo, el proceso es igual para todos: tratar con subordinados mediante la comunicación, liderazgo y motivación.

Diferentes conceptos de Dirección

DIRIGIR es el proceso de orientar esfuerzos colectivos hacia un propósito común.

DIRIGIR es la tercera de las funciones administrativas que conforman el proceso administrativo.

DIRIGIR es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización hacia los rumbos deseados.

DIRIGIR es la manera de conseguir los objetivos mediante la actividad de las personas y la aplicación de los recursos organizacionales.

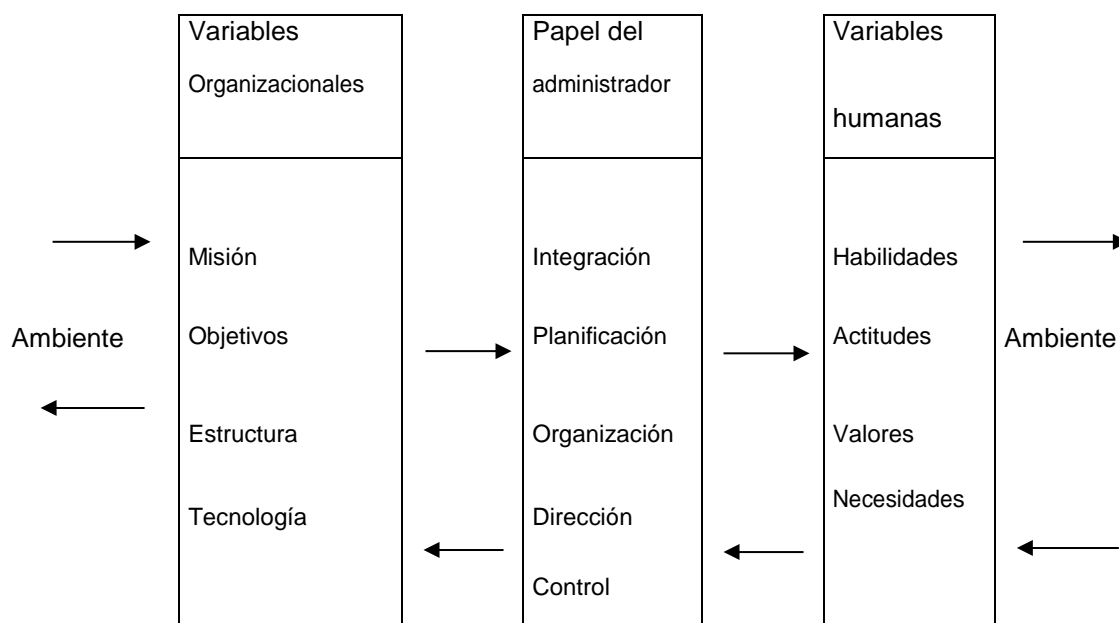
DIRIGIR significa interpretar los planes para las personas y dar las instrucciones y orientación acerca de cómo ejecutarlos y garantizar la consecución de los objetivos.

4.1.3. Función y misión de la dirección

Según la teoría del comportamiento, el papel del administrador es promover la integración y articulación entre las variables organizacionales y las variables humanas, focalizando el ambiente y más, específicamente el cliente.

Por un lado, están las variables organizacionales (misión, objetivos, estructura tecnológica, tareas, etc.) y, por otro lado, las variables humanas (habilidades, aptitudes, valores, necesidades individuales, que deben articular y balancear debidamente. Planificar, organizar, controlar y especialmente dirigir, sirve para proporcionar esa integración y articulación.

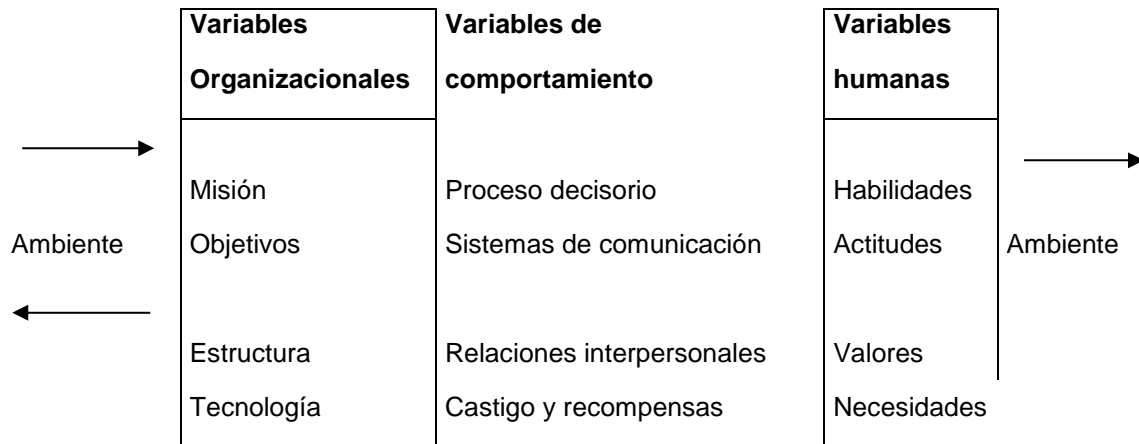
Gráfico 38. Plan del administrador: Integra variables organizacionales y humanas



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

Para alcanzar una adecuada integración y articulación de las variables organizacionales y variables humanas, el administrador utiliza diversos mecanismos; por ejemplo, las variables de comportamiento estudiadas por Likert: proceso decisorio, sistema de comunicación, relación interpersonal de los miembros y el sistema de castigos y recompensas.

Gráfico 39. Mecanismos de integración utilizados por el administrador



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

A través de estos mecanismos de integración, el panel del administrador se extiende a una amplia variedad de alternativas desde las más simples hasta las más complejas.

El administrador dirige, toma de decisiones e influye y motiva a las personas, comunica y estructura las organizaciones, diseña cargos y tareas que repercuten en la relación interpersonal de los miembros e incentiva a las personas sobre diferentes aspectos. En cada una de estas áreas el papel del administrador puede variar entre comportamientos o enfoques alternativos.

4.1.4. Tipos de dirección y niveles de ejecución

Tal como sucede en la Planificación y Organización, la Dirección atraviesa los tres niveles organizacionales y es ejecutada en cada uno de ellos, en función de sus propias condiciones, características y limitaciones.

En el nivel institucional, esta función es **directiva**, la cual está enfocada a **largo plazo** y es ejecutada por la alta dirección hacia la gestión global, integral.

En el nivel intermedio, esta función es **gerencial**, la cual está orientada a **mediano plazo** y es llevada a cabo por los mandos medios de la organización hacia la gestión de las diferentes unidades organizacionales.

Y finalmente, en el nivel operacional, esta función es de **supervisión/coordinación**, la cual está enfocada a **corto plazo** y es ejecutada por los supervisores y coordinadores hacia la gestión de procesos, procedimientos y actividades.

Para que la dirección a lo largo de todos los niveles organizacionales sea efectiva, deben considerarse varios elementos importantes tales como: estilos de dirección, proceso

decisorio, comunicación, motivación, liderazgo, coordinación e integración de los miembros de la organización.

Estos elementos deben estar presentes ya sea a nivel institucional, pues corresponde a la alta dirección llevar a su gente hacia los objetivos estratégicos; al nivel intermedio, ya que es labor de las gerencias guiar el desempeño de las diferentes áreas funcionales; y finalmente, al nivel operacional pues es allí donde se lleva a cabo el trabajo básico y fundamental que es la razón de ser de la organización.

A continuación, se explican los diferentes elementos que intervienen en esta tercera función administrativa.

4.1.5. Estilos de dirección

Uno de los más importantes exponentes de la teoría del comportamiento, Douglas McGregor, manifiesta que la concepción propia de la naturaleza de la persona tiende a moldear su comportamiento frente a los subordinados.

Llegó a la conclusión de que hay dos maneras diferentes de encarar la naturaleza humana. Una de ellas es antigua y negativa, basada en la desconfianza hacia las personas; la otra es moderna y positiva, basada en la confianza en las personas. McGregor las denominó Teoría X y Teoría Y, respectivamente

Tabla 24. Supuestos de la Teoría X y la Teoría Y

SUPUESTOS TEORÍA X	SUPUESTOS TEORÍA Y
Detestan el trabajo y tratan de evitarlo	Les gusta trabajar
Son perezosos e indolentes	Son aplicados y tienen iniciativa
No tienen ambición ni voluntad propia	Son capaces de autocontrolarse
Evitan la responsabilidad	Aceptan responsabilidad
Se oponen a cambios	Son imaginativos y creativos
Prefieren sentirse seguros en la rutina	Aceptan desafíos
Prefieren ser dirigidos y no dirigir	Son capaces de autodirigirse

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

Teoría X

El administrador piensa y actúa de acuerdo con la teoría X tiende a dirigir y controlar a los subordinados de manera rígida e intensiva, fiscalizando su trabajo, pues considera que las personas son pasivas, indolentes, reacias y no tienen iniciativa personal.

En este estilo de dirección el administrador piensa que no se debe confiar en las personas porque no tienen ambición y evitan la responsabilidad. No delega responsabilidad en ellas porque cree que son dependientes y prefieren ser dirigidas. Ante estas restricciones, el administrador crea un ambiente autocrático de trabajo, una actitud de desconfianza, vigilancia y control coercitivo que no fomenta el trabajo.

Las personas tratadas de esta manera tienden a responder con falta de interés y de estímulo, alteración, desánimo, poco esfuerzo personal y baja productividad, situación que refuerza el punto de vista del administrador, que aumenta todavía más la presión, la vigilancia y la fiscalización.

La acción restrictiva del administrador provoca la reacción correspondiente de las personas. Cuanto más presione el administrador, más tienden las personas a alejarse del trabajo.

Teoría Y

El administrador que piensa y actúa de acuerdo con la teoría Y tiende a dirigir a las personas con mayor participación, libertad y responsabilidad en el trabajo, pues considera que son aplicadas, les gusta trabajar y tienen iniciativa propia. Tiende a delegar y escuchar opiniones, pues cree que las personas son creativas e ingeniosas.

Comparte los desafíos del trabajo porque piensa que son capaces de asumir responsabilidades, auto controlar y auto gestionar su comportamiento. Este tipo de administración tiende a crear un ambiente democrático de trabajo y oportunidades para que las personas puedan satisfacer sus necesidades personales más elevadas a través de la concepción de los objetivos organizacionales. Las personas tratadas con respeto, confianza y participación se inclinan a responder con iniciativa, placer en el trabajo, dedicación, involucramiento, entusiasmo y elevada productividad en su trabajo.

La acción impulsora del administrador produce una reacción emprendedora de las personas.

Cuanto más impulsa el administrador, más tienden las personas a asumir la iniciativa y responsabilidad en el trabajo.

Estas dos maneras o formas de tratar a las personas a su vez dan origen a dos estilos administrativos o de dirección: administración en base a la Teoría X y administración en base a la teoría Y.

Tabla 25. Estilos Administrativos

ADMINISTRACIÓN TEORÍA X	ADMINISTRACIÓN TEORÍA Y
Vigilancia y fiscalización de las personas	Autocontrol y autodirección
Desconfianza hacia las personas	Confianza en las personas
Imposición de normas y reglas	Libertad y autonomía
Falta de confianza en las personas	Delegación de responsabilidades
Centralización de las decisiones en la cúpula	Descentralización de las decisiones en la base
Actividad rutinaria para las personas	Actividad creativa para las personas
Autocracia y mando	Democracia y participación
Personas como recursos productivos	Personas como socios de la organización

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

¿Cuál es el estilo de dirección que se debe adoptar?

En el mundo burocrático, probablemente la teoría X sea la más indicada como estilo de dirección para sobreponer la rigidez en las personas con respecto a las normas y reglamentos vigentes. Sin embargo, a medida que se utilice este modelo adaptable, la teoría Y es imprescindible para el éxito organizacional. No obstante, independientemente del modelo organizacional, el mundo moderno está abandonando la teoría X para adoptar definitivamente la teoría Y.

Tabla 26. Teoría X y Teoría Y

ASPECTOS	Teoría X	Teoría Y
PLANIFICACIÓN	El jefe fija objetivos y metas para los subordinados.	Líder y subordinado negocian y fijan objetivos en conjunto.
	No hay participación de los subordinados en la fijación de los planes.	Fuerte participación de los subordinados en la fijación de metas. Se exploran muchas alternativas.
	Se exploran otras alternativas. Bajo compromiso en cuanto a los objetivos y planes.	Fuerte compromisos con los objetivos y planes.
	Liderazgo autocrático, basado solo en la autoridad del jefe.	Liderazgo participativo y espíritu de equipo basado en la competencia.

ASPECTOS	Teoría X	Teoría Y
DIRECCIÓN	<p>Las personas siguen órdenes y oponen fuerte resistencia y desconfianza.</p> <p>Las comunicaciones son de una vía, poca retroalimentación.</p> <p>La información es muy limitada</p>	<p>Las personas asumen responsabilidad y se sienten comprometidas.</p> <p>Las comunicaciones son de doble vía. La información fluye con libertad.</p>
CONTROL	<p>El jefe actúa como un juez.</p> <p>Existe poca confianza en la evaluación de desempeño.</p> <p>Focalización en el pasado, con énfasis en la búsqueda de faltas y defectos.</p>	<p>El líder actúa como impulsador.</p> <p>Mucha confianza en la evaluación del desempeño.</p> <p>Las personas aprenden del pasado y se enfocan al futuro.</p>

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

4.1.6. La comunicación

Existen diferentes definiciones de comunicación, como la que indican los autores William Werther y Keith Davids: es “la transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona”⁶

Es una relación establecida entre dos o más personas, una puesta en común a través de un conjunto de señales, las cuales tienen un significado o mensaje.

La gestión de la comunicación interna juega un papel decisivo en la competitividad de la empresa. Alcanzar una comunicación interna efectiva se perfila como nuevo reto para conseguir la cooperación, colaboración, motivación, inspiración y participación de todos, de tal modo que los empleados trabajen mejor y a gusto, dando una imagen positiva y coherente de la empresa, la cual, no solo informa, sino que comunica.

La comunicación aparentemente es un proceso muy sencillo porque las personas nos comunicamos sin esfuerzo o sin tener conciencia de esto. En realidad, la comunicación es un proceso complejo, y las posibilidades de enviar o recibir mensajes de manera errada o distorsionada son numerosas.

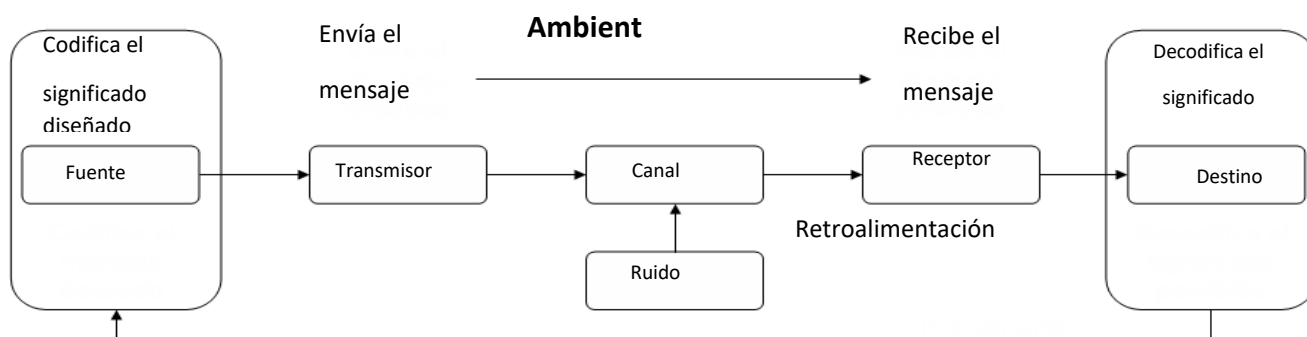
⁶ WERTHER, William y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta edición. McGraw-Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V., México, 2000.

4.1.6.1. Proceso de la Comunicación

A continuación, se presenta un gráfico que ilustra cómo se desarrolla el proceso de la comunicación.

Gráfico 40. Proceso de la comunicación

Proceso de la comunicación



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

Se conoce que fuente, canal, mensaje y destino son los cuatro componentes imprescindibles en el proceso de la comunicación. Sin embargo, existen otros elementos como: transmisor, receptor, ambiente de influencia, ruido, retroalimentación, entre otros. La atención se centrará en los elementos básicos:

- **Fuente:** Es el agente que genera la salida de mensaje, el hacedor de las formas expresivas, puede ser una persona, grupo, institución u organización. Su papel es muy importante dentro del proceso comunicacional, ya que es él quien establece la relación, al compartir una serie de informaciones.
- **Canal:** Es el medio a través del cual el mensaje fluye entre la fuente y el destino.
- **Mensaje:** Llamamos mensaje a lo que se quiere expresar, al contenido, al objeto de la comunicación. Es todo aquello que el emisor desea enviar al receptor. Este producto físico creado por el emisor puede manifestarse a través de múltiples formas: discurso oral, escrito, gesto, foto, cuadro, escultura, entre otros.
- **Destino o destinatario:** Es el agente, grupo, organismo o institución que es capaz de percibir el mensaje, decodificarlo y asignarle significación mediante un proceso similar al del emisor, pero a la inversa

4.1.6.2. Barreras de la comunicación

Uno de los elementos que pueden entorpecer el proceso de comunicación es el “ruido”, el cual se asocia con las barreras de comunicación.

Sin duda, alguna vez en su vida, usted no ha podido comunicarse con otra persona. Muchas pueden ser las causas: un teléfono dañado, un radio con mucho volumen, el llanto de un niño, el estruendo ruido de una corneta, etc. Estas diferencias se denominan ruidos o barreras.

- **Barrera semántica:** Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una aceptación que no le corresponde, se produce una barrera semántica. Esto quiere decir: CAMBIO DE SIGNIFICACIÓN.

Estos ruidos o barreras se registran a diario. Los vehículos más eficaces en el uso y divulgación de los mismos son los medios de comunicación social. A través de los medios de comunicación de masas llamados canales televisión, revistas, periódicos, prensa; llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, también se le denomina canal comunicacional. Los medios más empleados son: cartas, teléfono, radio, cine, televisión, periódico, revistas, conferencias, paneles, debates, reuniones, carteles, libros, telégrafos.

Otros casos que sirven como ejemplo de este tipo de barrera serian:

- Interferencia en el radio o en el teléfono.
- El exceso de ruido.
- La distancia.
- **Barrera fisiológica:** Surgen cuando una de las personas que interviene en una comunicación interpersonal (conversación) presenta defectos orgánicos en la vista, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo.
- **Barrera psicológica:** Todo ser humano tiene una forma particular de vivir, de percibir y entender el mundo en el cual se encuentra inserto. Esta forma recibe una nominación psicológica; esquema referencial.

Aceptamos las comunicaciones que se adaptan a nuestro esquema referencial. Usualmente vemos, oímos y sentimos lo que queremos ver, oír y sentir y eludimos o rechazamos toda comunicación que encierra para nosotros alguna amenaza, agresividad o crítica. Es por ello

que, muchas veces, resulta difícil entendernos con la gente. Esa dificultad se traduce en reacciones emocionales, en obstrucciones para evitar la sensación de malestar, miedo, incertidumbre, ansiedad, etc.

Estas barreras se producen en el interior de cada individuo, en el mundo del yo. El tono de voz del jefe, el uso que hace del vocabulario o su falta de tacto pueden hacer que un empleado se sienta subestimado, agredido o rechazado. Siempre se emiten mensajes en donde se encierre una amenaza, peligro o provocación, la psiquis del individuo producirá una barrera para repeler cualquiera agresión.

- **Barrera administrativa:** Todos formamos parte de una sociedad, institución o empresa, esto quiere decir que formamos parte de una estructura. Esta estructura, grande y compleja, la mayoría de las veces, por su configuración puede causar distorsión de mensajes.

Los factores que pueden originar barrera administrativa serían, entre otros:

- La estructura organizacional.
- Los circuitos, redes y patrones de comunicación.
- Defectos en la red formada de la comunicación.
- Ambigüedades en el status y roles

4.1.6.3. Requisitos para la comunicación

- **Claridad.** La comunicación debe ser fácilmente comprensible y si es posible, con ejemplos prácticos o casos demostrativos.
- **Precisión.** Debe ser completa y precisa en todas partes, sin lagunas ni omisiones.
- **Adecuada redacción en el caso de ser escrita.** El lenguaje debe ser adaptado a la mentalidad y capacidad del perceptor y, además adoptar una forma interesante y la forma mínima de extensión posible.
- **Objetividad.** Tanto de parte del comunicador como del receptor.
- **Difusión.** Llegada efectiva a todos los interesados en el momento más

4.1.6.4. Tipos de comunicación

- **Comunicación Formal**

Una comunicación es formal cuando se relaciona con la organización. Por ejemplo: Comunicación verbal: de voz.

Comunicación escrita: memorándums, cartas y otros documentos.

Los memorándums: se utilizan para transmitir información breve y concisa. Se aclara quien es el receptor y el emisor. Son de circulación interna. Generalmente en una organización grande se utilizan para enviar mensajes entre dos o más diferentes áreas.

Los canales de comunicación formal son aquellos que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad de la tarea definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales.

- Comunicaciones Descendentes

Son los canales más familiares en las organizaciones. Las comunicaciones descendentes se refieren a los mensajes y la información enviada desde la cima hacia los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo, en dirección descendente. Es el tipo de comunicación vertical realizada para crear empatía y generar un clima de trabajo grupal, en la búsqueda de soluciones de los problemas de la organización.

El administrador puede comunicar hacia debajo de la jerarquía a través de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correo electrónico, telefonemas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de política y procedimientos.

Ejemplo: El gerente del departamento de Producción de una empresa con sede en Ambato, la cual produce calzado de cuero, envía un memorando a los trabajadores para indicarles que se deben producir un 5% adicional de pares de zapatos para afrontar la demanda del próximo período escolar.

- Comunicaciones Ascendentes

Las comunicaciones formales ascendentes se refieren a los mensajes que fluyen de los niveles inferiores hacia los niveles más elevados de la jerarquía organizacional.

Ejemplo: El auxiliar de contabilidad reporta verbalmente al contador de la empresa un descuadre en el proceso contable, a fin de determinar el procedimiento que permita localizarlo.

- Comunicaciones Horizontales

La comunicación horizontal es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares o colegas. Puede ocurrir dentro de las unidades organizacionales o entre éstas. Su propósito no es sólo informar, sino solicitar actividades de soporte y coordinación.

Ejemplo: En una compañía de tecnología informática, el analista de sistemas 1 envía un correo electrónico al analista de sistemas 2 respecto a un nuevo problema que detectó y que deben resolver en el plazo de dos semanas.

- Comunicación informal

Una comunicación es informal cuando se vincula con aspectos coloquiales y no relacionados directamente con la organización.

Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones: comunicación interna

Para actividades no orgánicas (comunicación informal).

Para establecer programas. Estos nos permiten llevar adelante los objetivos de la organización.

Es un conjunto de acciones.

Para suministrar información para activar programas.

Transmitir la información para llevar y dar a conocer los programas.

Para motivar a los individuos para que apliquen el programa.

Para realimentar el esquema (control)

4.1.7. La Motivación

La motivación puede ser consciente o inconsciente; que cuando es inconsciente puede llegar a confundirse con las costumbres y los hábitos y que cuando es consciente tiene que pasar, en forma inevitable, por el proceso volitivo de la deliberación.

Por lo mismo, la motivación, para manifestarse en los actos, tiene que respaldarse, tiene que presentar argumentos que la justifiquen, es decir las causas lógicas que expliquen las acciones propias y ajenas.

Aquí intervienen los elementos psico-sociales del individuo, de la personalidad, como sus sentimientos, emociones, intereses, tendencias, modo de pensar, carácter, temperamento, etc., siempre sujetos a las realidades objetivas externas, del grupo social.

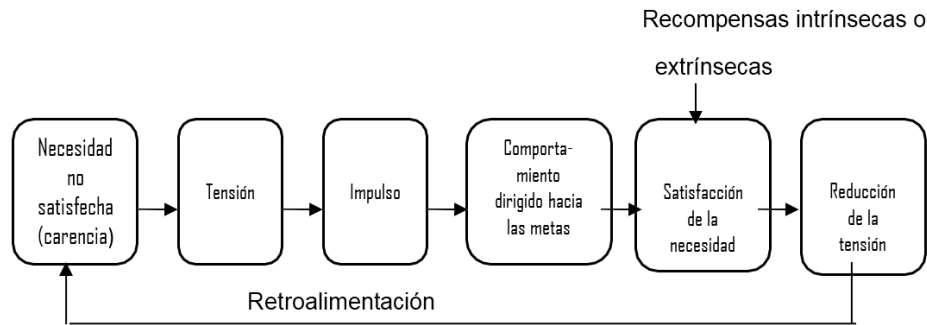
La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico de motivación, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles que varían con el tiempo, es decir, puede estar motivado en un momento, y menos en otra ocasión. Mientras que la motivación general está relacionada con el esfuerzo dirigido hacia algún objetivo personal, otros tipos de motivación se orientan hacia la situación de trabajo. Por consiguiente, motivación es **el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo** a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

La motivación se relaciona con tres aspectos:

- Dirección del comportamiento (objetivo)

- Fuerza e intensidad del comportamiento (esfuerzo)
- Duración y persistencia del comportamiento (necesidad).

Gráfico 41. Ciclo de la Motivación



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

4.1.7.1. Teorías de la motivación

Las teorías sobre motivación se pueden clasificar en dos enfoques diferentes: por un lado, están las teorías de contenido relacionadas principalmente con lo que está dentro del individuo o dentro del ambiente que lo rodea y que energiza o sustenta su comportamiento. Proporciona una visión general de las necesidades humanas y ayuda al administrador a entender lo que desean las personas o lo que satisfará sus necesidades. En realidad, son teorías estáticas y descriptivas.

Por otro lado, se encuentran las teorías de proceso, las cuales proporcionan la comprensión de los procesos relacionados con el pensamiento de las personas y la influencia que tienen en su comportamiento.

4.1.7.2. Teorías de contenido de la motivación

- **Teoría de la Jerarquía de las necesidades humanas** (Abraham Maslow).

Es la más conocida de todas las teorías sobre motivación, su hipótesis afirma que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- Fisiológicas
- De seguridad
- Sociales
- De estima
- De Autorrealización

- **Teoría de los dos factores o teoría bifactorial (Frederick Herzberg).**

Trata de la motivación para el trabajo; también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación.

Según Herzberg, “dos dimensiones por completo independientes inciden en el comportamiento en el trabajo. El primero, llamado **factores de higiene**, incluye la presentación o ausencia de insatisfactorias como las condiciones laborales, el sueldo, las políticas de la compañía y las relaciones interpersonales. El trabajo resulta insatisfactorio cuando no son adecuados. En cambio, los factores de higiene positivos simplemente eliminan la insatisfacción, no hacen que el personal se sienta altamente satisfechas y motivadas.

El segundo grupo de factores sí influye en la satisfacción en el trabajo. Los **motivadores** son necesidades de nivel superior e incluyen logro, reconocimiento, responsabilidad y oportunidad de crecer. Herzberg piensa que, cuando están ausentes, los empleados son neutrales ante el trabajo; pero, cuando están presentes, se sienten motivados y satisfechos en extremo. Así, los factores de higiene y los motivadores representan dos factores distintos que repercuten en la motivación. Los factores de higiene eliminan la insatisfacción, pero no motivan para alcanzar altos niveles de logro. En cambio, el reconocimiento, los retos y oportunidades de crecimiento personal son motivadores poderosos y procuran gran satisfacción y un excelente desempeño”⁷

- **Teoría ERC (Clayton Adelfer)**

Procura modificar y simplificar la teoría de Maslow para someterla a investigación empírica. Difiere en tres aspectos, reduce de 5 necesidades básicas de Maslow a tres necesidades esenciales:

- Existencia,
- Relaciones
- Crecimiento

- **Teoría de las necesidades aprendidas (David McClelland)**

Está vinculada a los conceptos de aprendizaje: “las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida de las personas. De la misma manera que Maslow y Alderfer, McClelland enfoca tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación”.

⁷ DAFT, Richard L. Administración. Sexta edición. Thomson Editores, México, 2004. Pp. 552-553

- Necesidad de logro. Es el deseo de ser excelente, ser mejor o más eficiente, resolver problemas o dominar tareas complejas.
- Necesidad de poder. Refleja la necesidad de poder y autoridad.
- Necesidad de afiliación. Refleja el deseo de interacción social.

- **Teorías de proceso**

Estas teorías explican cómo los trabajadores seleccionan las acciones que atienden sus necesidades y determinan si sus decisiones fueron adecuadas.

- **Teoría de establecimiento de objetivos**

La teoría del establecimiento establece que los objetivos específicos y difíciles conducen al mejoramiento del desempeño. Si bien es cierto que los objetivos deben contener dificultad, en ningún caso deben ser inalcanzables puesto esto haría prácticamente imposible la motivación para alcanzarlos.

Esta teoría es muy común en el trabajo del equipo de fuerza de ventas, cuando se establecen cuotas de ventas que deben ser cumplidas por los distintos miembros del equipo. Estas cuotas se establecen en forma anual, trimestral, mensual o semanal y corresponden precisamente a los objetivos que deben ser cumplidos.

- **Teoría del refuerzo**

La teoría del refuerzo según Richard L. Daft, “no tiene en cuenta las necesidades ni los procesos del pensamiento descritos en las teorías de contenido y de proceso. Se limita a estudiar la relación entre la conducta y sus consecuencias. Se centra en modificar la conducta laboral utilizando bien los premios y castigos inmediatos”⁸

En este sentido se habla de la modificación de la conducta, la cual consiste en un conjunto de técnicas utilizadas para modificar la conducta humana aplicando la teoría del refuerzo. Ello se basa en la ley del efecto, la cual indica que la conducta reforzada positivamente tiende a repetirse mientras que la que no se refuerza, tiende a no repetirse. Según lo indica también este autor, el reforzamiento es todo lo que hace que cierta conducta se repita o restrinja. Existen varias herramientas de reforzamiento, como las siguientes: reforzamiento positivo, aprendizaje de evitación, castigo y extinción, cada una de ellas se deriva de un estímulo sea agradable o desagradable que se aplica o suprime luego de la conducta del sujeto.

- **Teoría de la equidad**

La teoría de la equidad se “centra en las percepciones de la equidad con que uno es tratado en comparación con otros. Ideada por J. Stacy Adams, señala que nos sentimos motivados a buscar la equidad social en los premios que esperamos por el desempeño. Conforme a esta

⁸ DAFT, Richard L. Administración. Sexta edición. Thomson Editores. México. 2005. Pp. 558

teoría, si percibimos que nuestra compensación es igual a la que otros reciben por una aportación parecida, creemos que nos tratan con justicia y equidad.

La equidad se evalúa mediante una razón de entrada/resultados. La entrada de un trabajo o puesto son escolaridad, experiencia, esfuerzo y capacidad. Los resultados son sueldo, reconocimiento, beneficios y promociones. La razón entrada/resultados puede compararse con otro miembro del grupo de trabajo o con un promedio grupal. Existe un estado de equidad siempre que la razón de alguien es igual a la de otro. Hay inequidad cuando las razones entrada/resultados no guardan equilibrio, como cuando alguien con alto nivel escolar o con mucha experiencia recibe el mismo sueldo que un empleado de ingreso reciente con menor escolaridad”⁹

El papel del administrador consiste precisamente en detectar las inequidades y corregirlas a tiempo y aún más, evitar que éstas ocurran posteriormente.

- Teoría de la expectativa

Esta teoría se aplica, por ejemplo, cuando una persona debe lograr una alta calificación en las pruebas para obtener un mejor empleo. Su motivación para prepararse para estas pruebas estará influida por diferentes expectativas como: la expectativa de ganar el empleo le llevará a mejorar sus condiciones de vida y la expectativa de crecer profesionalmente. Si el individuo considera que no podrá conseguir tal empleo, no estará motivado para prepararse adecuadamente.

- Solución de problemas

La necesidad de decidir ocurre cuando surge un problema que exige una elección o un cambio. El proceso de localizar o percibir problemas no siempre es muy racional. Por lo contrario, muchas veces, es un proceso informal e intuitivo. Otras veces, es meramente casuístico, que funciona cuando acontece lo peor. Además, los administradores difieren profundamente en lo que cada uno considera un problema y en la capacidad para enfrentarlo personalmente.

El administrador determina posibles soluciones y puntos de vista, basados en lo opuesto de todos sus puntos de vista normales y, a partir de ahí, desarrolla soluciones inversas o negativas. Este proceso de antagonismo permite generar alternativas de solución útiles e identificar oportunidades ocultas.

La formación y la experiencia de cada administrador influyen en aquello que se ve y percibe como problemas u oportunidades. Los valores y la formación personal afectan profundamente el reconocimiento de problemas y oportunidades. Aspectos como: ¿cuál es la diferencia entre el estado actual y el estado esperado de los asuntos?, ¿cómo hacer para que

⁹ DAFT, Richard L. Administración. Sexta edición. Thomson Editores. México. 2005. Pp. 554

esta diferencia afecte nuestras oportunidades de alcanzar o sobrepasar los objetivos de la organización? Si esta diferencia es un problema, ¿cómo lo podemos resolver? ¿Cómo resolver con rapidez un problema y transformarlo en ventaja y en oportunidad? Éstas son algunas de las preguntas que los administradores formulan cuando definen si una situación es un problema o una oportunidad. Para resolver estas preguntas, el administrador debe emplear su juicio basado en el conocimiento del ambiente de su organización. Si el administrador está motivado principalmente por valores económicos, generalmente tomará decisiones prácticas, como las que incluyen producción, marketing o utilidades; si está interesado en el ambiente natural, buscará problemas y oportunidades con implicaciones ambientales o ecológicas; si su orientación es política, estará más interesado en competir con otras organizaciones o en el éxito personal.

4.1.8. Liderazgo en la organización

4.1.8.1. Estilos, tipos, modelos

Según lo expresado por Idalberto Chiavenato, liderazgo no es sinónimo de administración. El administrador es responsable de los recursos organizacionales y de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. Esto incluye muchos aspectos en rigor, el administrador debería ser también un líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su parte, puede actuar en grupos formales e informales, y no siempre es un administrador.

El administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de comportamiento más participativo que implique decisión conjunta con el subordinado.

Es necesario diferenciar entre estilos y tipos de liderazgo.

Los **estilos de liderazgo** corresponden a la forma cómo se comporta el líder con sus seguidores respecto a un ambiente específico. Existen tres estilos básicos de liderazgo, según los autores Ronald Lippitt y Ralph White:

Líder autocrático: “líder que tiende a centralizar la autoridad y a basarse en el poder legítimo, coercitivo y de premiar para dirigir a los subordinados”¹⁰.

Líder democrático: “líder que delega la autoridad a otros, que estimula la participación y se basa en el poder de experto y de referente para dirigir a los subordinados”.¹¹

Líder liberal: líder que deja las decisiones en manos de los subordinados e interviene únicamente cuando ellos lo requieren.

¹⁰ DAFT, Richard L. ADMINISTRACIÓN, Sexta edición, Thomson Editores, México, 2004, p.518.

¹¹ Ídem, pp. 518

Los dos primeros estilos se presentan con mucha frecuencia en instituciones y empresas de todo tipo; sin embargo, el tercer estilo no es ampliamente aplicado puesto que en la práctica es difícil que un líder evite tomar las riendas del trabajo y las decisiones, ya que puede ocasionar que los subordinados caminen hacia la deriva y no reciban la retroalimentación necesaria para desempeñarse.

El administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas y únicamente en casos muy puntuales puede adoptar un estilo liberal, siempre y cuando los miembros de la organización sean individuos responsables y comprometidos con el trabajo.

Por otro lado, se deben considerar los **tipos de liderazgo**, que están relacionados con la personalidad y cualidades propias del líder:

- **Líder carismático:** “líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera”¹². En muchos de los casos, sus seguidores les atribuyen aptitudes heroicas o de gran capacidad de liderazgo.
- **Líder visionario:** aquel que presenta “habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro para que supere la situación actual”¹³
- **Líder transaccional:** son aquellos “que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas”¹⁴
- **Líder transformador o transformacional:** aquellos “que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y que poseen carisma”¹⁵
- **Líder de equipo o liderazgo de equipo:** líder que en su labor gestiona “dos prioridades: manejar los límites externos del equipo y facilitar el proceso de equipo”¹⁶
Ello significa que el líder debe dominar los siguientes roles: manejar conflictos, capacitar, enlazar el equipo con grupos externos y resolver problemas.

¹² ROBBINS P. Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, Octava edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México, 2005, p.433

¹³ Ídem. Pp. 434

¹⁴ ROBBINS P. Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, Octava edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México, 2005, p.433.

¹⁵ Ídem. Pp. 433

¹⁶ Ídem. Pp. 435

- **Líder situacional:** “liderazgo que se centra en la disposición de los seguidores. La disposición es el grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica”¹⁷

Por otro lado, existen varios **modelos** que se fundamentan en diferentes teorías sobre liderazgo. Los principales modelos son:

- **Modelo de la rejilla gerencial** (Robert Blake y Jane Mouton): “gráfica de dos dimensiones que registra dos comportamientos de liderazgo (interés por el personal e interés por la producción) que dio como resultado cinco diferentes estilos de liderazgo”¹⁸ Debido a que este modelo tiene 9 filas por 9 columnas, existen 81 potenciales categorías en las que puede caer un estilo de comportamiento de un líder, sin embargo se da énfasis en cinco: (1.1) gerencia empobrecida; (9.1) gerencia de tareas; (5.5) gerencia a mitad de camino; (1.9) gerencia de club campestre y finalmente, (9.9) gerencia de equipos.

Los puntos o categorías corresponden a la combinación de la calificación del interés por la producción y el interés por el personal.

Un líder obtendrá una sola calificación en un momento dado, es decir, tendrá una calificación de cualquiera de las 81 posibles combinaciones o puntos. Por ejemplo, si un líder tiene la calificación total de 7.3., es porque la calificación relacionada al interés por la producción es 7, mientras que la calificación respecto al interés por las personas es 3.

A continuación, se presenta gráficamente este modelo:

¹⁷ Ídem. Pp. 428

¹⁸ ROBBINS P. Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, Octava edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México, 2005, p.425

Gráfico 42. Rejilla administrativa

Interés por las personas	Alto	9	1.9								9.9
		8									
		7									
		6									
		5				5.5					
		4									
		3									
		2									
	Bajo	1	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Bajo	Interés por la producción								Alto

Fuente: Stephen Robbins y Mary Coulter. Administración

- **Modelo de contingencia de Fiedler:** “teoría de liderazgo que propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre el estado en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en el que la situación permite al líder controlar e influir”¹⁹
- **Modelo de la participación del líder** (Víctor Vroom): “modelo de contingencia del liderazgo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones”²⁰
- **Modelo de la teoría trayectoria a la meta** (Robert House): “teoría de liderazgo que afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización”²¹ En este modelo, se determinan cuatro comportamientos del líder: líder directivo (planificador y guía),

¹⁹ ROBBINS P. Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, Octava edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México, 2005, p.426.

²⁰ Ídem, pp. 430

²¹ Ídem, pp. 430

líder de apoyo (amistoso), líder participativo (consultivo) y líder orientado hacia los logros (exigente respecto al desempeño).

Varios estudios sobre liderazgo aseveran que no existe un solo estilo y tipo de liderazgo adecuado para todas las situaciones y organizaciones, sino que la selección de uno en realidad depende del contexto, composición de los liderados y las condiciones laborales que se presenten. En tal razón, el estilo y tipo de liderazgo que se aplique será aquel que se adapte a las necesidades y objetivos propios del grupo de colaboradores.

4.1.8.2.Liderazgo y poder

Según los autores Stephen Robbins y Mary Coulter, el poder es la capacidad que tiene un líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo. Existen varias modalidades de poder que puede adquirir un líder, en función de sus fuentes: legítimo, coercitivo, de recompensa, experto y referente. A continuación, se explican las características de cada uno

Tabla 27. Modalidades de poder

TIPO DE PODER:	CARACTERÍSTICAS:
1. LEGÍTIMO	Poder que posee una persona como resultado de su posición en la jerarquía organizacional formal; se le conoce también como autoridad.
2. COERCITIVO	Poder que depende de la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas, tales como: infligir dolor; provocar frustración o la restricción del movimiento; o imponer por la fuerza el control de necesidades básicas de carácter fisiológico o de seguridad.
3. DE RECOMPENSA	Poder que produce beneficios o recompensas positivas.
4. EXPERTO	Influencia resultante de la pericia, habilidades especiales o el conocimiento.
5. REFERENTE	Poder que surge de la identificación con una persona que posee recursos deseables o rasgos personales agradables.

Fuente: Stephen Robbins y Mary Coulter. Administración.

4.1.8.3. Orientación

La coordinación de recursos es la acción de aglutinar y armonizar todos los esfuerzos de los diferentes miembros de la organización para el logro de los objetivos planteados en todos los niveles organizacionales.

Se trata entonces de alinear los pensamientos y capacidades de los distintos niveles organizacionales para afrontar los desafíos y actuar positivamente de acuerdo a las necesidades del trabajo.

4.1.8.4. Integración

La integración está muy ligada a la coordinación pues se refiere a reunir en común la labor de los individuos en función de los objetivos planteados. La integración confirma y fortalece los diferentes aspectos ejecutados en las dos primeras funciones del Proceso Administrativo.

4.1.8.5. Delegación

Al igual que en la segunda función administrativa de organización, la delegación, la cual está asociada con el “Empowerment”, es el “proceso con que se transfiere autoridad y responsabilidad a puestos de menor nivel jerárquico. Hoy las compañías alientan a los ejecutivos para que deleguen autoridad a los niveles más bajos posibles, con el propósito de lograr la máxima flexibilidad, de atender las necesidades de los clientes y de adaptarse al ambiente”²²

Bajo ese contexto, la delegación de tareas y decisiones puede realizarse en todos los niveles organizacionales y su alcance podrá ser desde aspectos sencillos hasta aquellos de mayor complejidad. En la delegación, la función de dirigir juega un papel importante puesto que los funcionarios que delegan poder de decisión deben estar pendientes de que los individuos que lo reciban lo utilicen de la mejor manera posible. Es importante tomar en cuenta que la responsabilidad permanece en la persona que delega.

4.1.8.6. La supervisión

Localización de problemas

Existen cuatro situaciones que alertan al administrador de la existencia de posibles problemas:

- Desvío de la experiencia pasada: significa que se rompió un patrón previo del desempeño de la organización.
- Desvío de un conjunto de planes: significa que no se alcanzan las proyecciones o expectativas del administrador.
- Problemas traídos por otras personas: reclamos de clientes sobre calidad, directores que imponen nuevos estándares de desempeño a los gerentes, desvinculación de empleados, presiones de los proveedores.

²² DAFT, Richard L. Administración, Sexta edición. Thomson Editores. México. 2004. Pp. 315

- Desempeño de los competidores: también crean situaciones de solución de problemas. Cuando otras empresas desarrollan nuevos procesos o mejoran los procedimientos operacionales, el administrador debe revisar los procesos o procedimientos en su organización.

4.1.8.7. Técnicas de solución de problemas

El proceso de solución de problemas es, el fondo, un proceso de toma de decisiones, pues sigue aproximadamente las mismas etapas de la decisión. Existen varias técnicas para solucionar problemas. Las más importantes son:

- Método cartesiano
- Brainstorming
- Técnica de análisis del campo de fuerzas
- Principio de Pareto
- Gráfica de Ishikawa

A continuación, se explicará cada una de estas técnicas de solución de problemas.

- Método Cartesiano

Platón utilizaba el método dialéctico y socrático, denominado mayéutica, para formular preguntas y obtener respuestas sobre el problema. Sus preguntas eran: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Dónde?

En 1637, el Filósofo René Descartes publicó El discurso del Método, en el cual presentó una metodología sistemática para solucionar problemas. El método cartesiano se fundamenta en cuatro principios:

Principio de la duda metódica: no aceptar nada como verdadero mientras no fuese conocido como tal por nuestra razón. La evidencia está por encima de todo.

Principio de análisis: dividir todos los problemas en elementos más sencillos, para resolverlos uno a uno.

Principio de síntesis: ordenar el pensamiento comenzando por los elementos más sencillos y fáciles de comprender hasta llegar a los más complejos, para reunirlos en un todo.

Principio de la enumeración: hacer anotaciones completas y generales de todos los elementos tratados, sin omitir ninguna de las partes ni los componentes.

En la actualidad, las rutas trazadas por Platón y Descartes se utilizan para la solución de los más diversos tipos de problemas en las organizaciones modernas.

- **Brainstorming**

La técnica de lluvia de ideas recuerda las lluvias y tempestades (ideas y sugerencias) seguidas de la calma (solución). Es una técnica utilizada para generar ideas creativas que puedan resolver problemas de la organización. Dura de diez a quince minutos e incluye un número de participantes (no más de quince) que se reúnen alrededor de una mesa para generar tantas ideas o sugerencias como sea posible. Los participantes son estimulados a producir, sin crítica ni censura, el mayor número de ideas sobre determinado tema o problema.

El Brainstorming busca tener la máxima cantidad de contribuciones en forma de ideas, que constituirán el material de trabajo para la segunda etapa, cuando se seleccionarán las más promisorias.

La primera etapa se denomina generación de ideas y se puede realizar de modo estructurado (un participante cada vez, en secuencia) o no estructurado (cada uno habla de su idea cuando quiere, sin ninguna secuencia). El modo estructurado permite obtener la participación de todos.

Las ideas se anotan en un diagrama al azar o slip chart, sin ninguna preocupación por interpretar lo que el participante quiso decir. En la segunda etapa, las ideas se discuten y reorganizan para verificar cuáles tienen posibilidad de ser aplicadas y generar soluciones para el problema en cuestión.

El Brainstorming es una técnica estructurada en cuatro principios básicos:

Cuanto mayor sea el número de ideas, mayor será la probabilidad de obtener buenas ideas. Cuanto más extravagante o menos convencional sea la idea, tanto mejor.

Cuanto mejor sea la participación de las personas, mayores serán las posibilidades de contribución, calidad, acierto e implementación.

Cuanto menor sea el sentido crítico y la censura íntima, más creativas e innovadoras serán las ideas.

Aunque elimine totalmente cualquier tipo de norma, el Brainstorming se sustenta en los siguientes aspectos:

Está prohibida la crítica de cualquier persona a las ideas ajenas. Se debe estimular la libre creación de ideas. Cuánto más ideas haya, tanto mejor.

Se deben estimular la combinación o la modificación de ideas.

- **Técnica de análisis de campo de fuerzas**

Según Kurt Lewin, en toda situación existe un campo dinámico de fuerzas que la afectan: por un lado, las fuerzas positivas que tienden a impulsar el cambio y, por lo tanto, las fuerzas

negativas que tienden a mantener la situación actual. En el proceso de cambio, cuando las fuerzas positivas son mayores, la tendencia es la preservación del statu quo.

Muchas veces, la situación puede involucrar algún problema. Si las fuerzas positivas de cambio predominan, el problema se puede resolver y eliminar; si prevalecen las fuerzas negativas y antagónicas, el problema se mantendrá y crecerá. En consecuencia, es necesario eliminar las fuerzas negativas, al mismo tiempo que se agregan fuerzas positivas para resolver el problema.

Para hacer un diagnóstico de la situación, Lewin propone el análisis del campo de fuerzas para elaborar un mapa de las fuerzas positivas (que solucionen y eliminen el problema, debiendo reforzarlas), y de las fuerzas negativas (que mantienen el problema, debiendo eliminarlas) en una situación dada.

En el análisis del campo de fuerzas, se deben acentuar las fuerzas positivas que tienden a eliminar el problema y acatar las fuerzas negativas que tienden a mantenerlo.

Gráfico 43. Análisis del campo de fuerzas

Fuerzas negativas	Fuerzas positivas
Influencias que provocan y apoyan el problema	Influencias que limitan y restringen el problema

Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración.

- Principio de Pareto

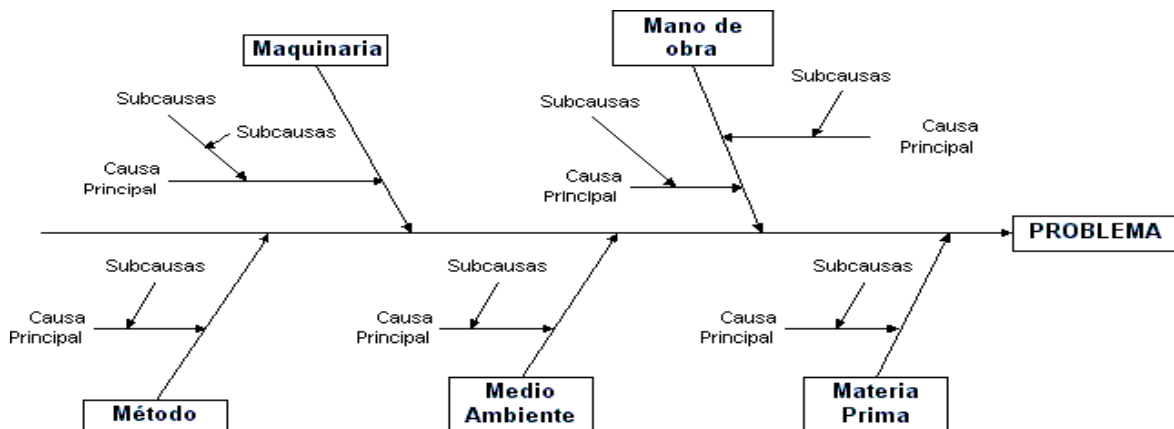
Wilfredo Pareto, economista italiano, definió el principio de que los valores mayoritarios (80% de su valor) de determinado grupo son consecuencia de una parte relativa pequeña en unos de sus componentes (20% de su género). En la práctica, este principio recibió el nombre de regla de 80 por

20. Según este principio, 80% del volumen de problemas está constituido por sólo 20% de eventos causadores. En Economía, por ejemplo, 80% de la riqueza está concentrada en manos de 20% de la población. En administración de materiales, la tendencia genérica es que 80% del capital invertido se dedica sólo a 20% de los ítems almacenados. El principio de Pareto parte de una representación gráfica realizada a través de un histograma (diagrama de barras verticales) para llamar la atención sobre los problemas más importantes y prioritarios localizados en las barras más altas, dejando las barras más bajas para la comprobación posterior. El principio de Pareto es un medio de comparación que permite analizar grupos de datos o problemas y verificar dónde están los más importantes y prioritarios.

- Gráfica de Ishikawa

También conocida como diagrama de espina de pez o diagrama de causa y efecto, la gráfica de Ishikawa procura, a partir de los efectos (síntomas de los problemas), identificar todas las causas posibles que provocan esos efectos. Es una gráfica que sugiere un desplazamiento de izquierda a derecha, es decir, de las causas iniciales a los efectos finales. Así, los problemas se sitúan en el lado derecho de la gráfica, donde estaría situada la cabeza del pez, mientras las causas se sitúan en el lado izquierdo.

Gráfico 44. Diagrama de espina de pez (Gráfica de Ishikawa)



Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración.

La utilidad del diagrama de espina de pez radica en que identifica las causas que generan los efectos y, sobre todo, las causas de las causas. La metodología del diagrama se basa en cuatro grandes categorías de problemas, los denominados 4M: métodos, mano de obra, material y maquinaria. En la parte operacional de la producción, estas categorías se analizan de la siguiente manera:

- Métodos: procedimientos, métodos de ejecutar cada trabajo.
- Mano de obra: conocimientos y habilidades necesarios para el buen desempeño de las personas. Materiales: tipos de materiales y la disponibilidad de utilizarlos en el proceso.
- Maquinaria: condiciones y capacidad de las instalaciones y de los recursos físicos.

En la parte operacional de las áreas administrativas se utilizan cuatro grandes categorías, las 4P: políticas, procedimientos, personal y planta. Las personas analizan estas cuatro categorías de manera libre y creativa a fin de completar la estructura y localizar el problema principal.

4.1.9. La toma de decisiones

Definición

Si bien es cierto que el proceso de decisión está presente en todas las funciones administrativas, desde la Planificación hasta el Control, es en la dirección en donde se lleva a cabo un estudio más profundo de su estructura, tal como se explicará a continuación.

La administración es la práctica de configurar consciente y continuamente las organizaciones. En esta práctica, el arte de tomar decisiones es fundamental. Tomar decisiones es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad. En suma, decidir es una parte importante del trabajo de administrar. La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad.

Por lo tanto, una **decisión** es un curso de acción o alternativa para atender una situación o circunstancia.

Muchos autores distinguen entre tomar decisión y resolver problemas. Resolver problemas puede requerir más de una decisión, y la toma de decisiones siempre enfrenta problemas. Problema es todo aquello que esta fuera de lo establecido y bloquea la consecución de los resultados esperados.

Elementos del proceso decisorio

Proceso decisorio es el camino elemental que el administrador utiliza para llegar a una decisión. En todas las decisiones existen ciertos elementos que siempre están presentes. Con en estos aspectos, se puede adoptar un modelo genérico y prescriptivo que explica el proceso decisorio y que puede ser aplicable a todos los problemas dentro del dominio organizacional.

Los principales elementos presentes en el proceso de decisión son:

- **El ambiente o estado de la naturaleza:** las condiciones de incertidumbre, riesgo o certeza que presenta el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión.
- **El tomador de la decisión:** El individuo o grupo que elige una opción entre varias alternativas. Quien toma la decisión siempre está influenciado por la situación en que está envuelto, por sus valores personales y el ambiente social, así como por las fuerzas políticas y económicas presentes.

- **Los objetivos:** los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión. Existe mucha variación en el grado de estabilidad de los objetivos o en la fácil identificación y medición.
- **Preferencias:** los criterios que utiliza quien toma la decisión, para llevar a cabo su elección.
- **La situación:** los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control, conocimiento o comprensión, y afectan su elección.
- **Estrategia:** el curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar mejor los objetivos. Depende de los recursos que puede utilizar o disponer.
- **Resultado:** la consecuencia o la resultante de determinada estrategia.

El proceso decisorio ocurre en determinado ambiente que lo influye profundamente. Toda persona que toma decisiones está inmersa en determinada situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y sigue estrategias (cursos de acción) para obtener resultados. Con estos elementos, se puede considerar un modelo genérico que muestre las relaciones entre ellos.

Tipos de decisiones

Durante el desarrollo del proceso administrativo surgen innumerables situaciones sobre las cuales los administradores deben decidir y elegir un curso o cursos determinados de acción. Sin embargo, antes de decidir, los administradores deben analizar primero cuál es la naturaleza y el tipo de circunstancia por la que atraviesan. Caso contrario corren el riesgo de llevar a cabo un incorrecto proceso decisorio.

Cabe enfatizar que una **decisión** es un curso de acción o alternativa que se toma para atender una situación específica.

En este sentido, existen situaciones y problemas bien estructurados, aunque también circunstancias y problemas no estructurados, tal como lo explican los autores Stephen Robbins y Mary Coulter en la clasificación de tipos de problemas y decisiones²³:

Para problemas bien (completamente, concretamente) estructurados: decisiones programadas. Para problemas mal (poco o vagamente) estructurados: decisiones no programadas.

²³ ROBBINS P. Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, Octava edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México, 2005.

Tabla 28. Tipos de problemas y tipos de decisiones

PROBLEMAS BIEN ESTRUCTURADOS:	DECISIONES PROGRAMADAS:
Problemas directos, conocidos y fáciles de definir.	Decisión repetitiva que puede tomarse mediante la aplicación de un enfoque rutinario.
EJEMPLO DE PROBLEMA: En un restaurante, uno de los camareros derrama accidentalmente una copa sobre la chaqueta de un cliente: es un problema que se conoce que podría suceder .	EJEMPLO DE DECISIÓN: En el caso de que el camarero hubiese provocado el percance, el gerente o administrador decide que el restaurante corra con los gastos de limpieza de la prenda del cliente.

Fuente: ROBBINS P. Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN

Tabla 29. Tipos de problemas y tipos de decisiones

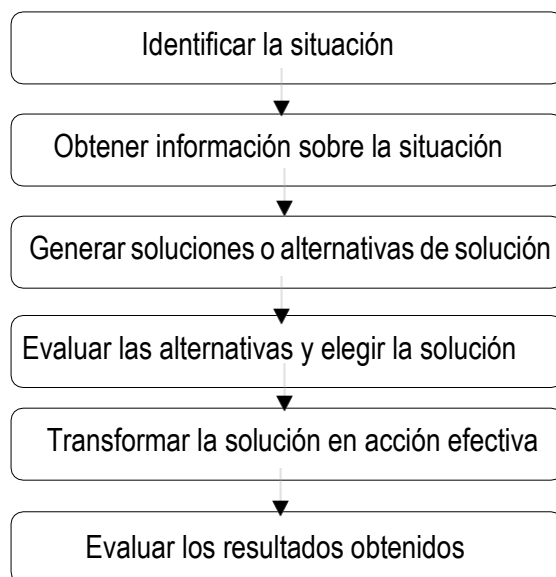
PROBLEMAS MAL ESTRUCTURADOS:	DECISIONES NO PROGRAMADAS:
Problemas nuevos acerca de los cuales sólo se cuenta con información ambigua o incompleta.	Decisión de carácter único, no recurrente, que requiere una solución a la medida.
EJEMPLO DE PROBLEMA: Una firma inmobiliaria ha planificado la construcción de un nuevo y diferente tipo de edificación: es una circunstancia nueva o inusual .	EJEMPLO DE DECISIÓN: El administrador primero debe analizar los antecedentes y experiencia de los candidatos a arquitecto de la obra; posteriormente decide a cuál profesional se contratará para el proyecto.

Fuente: ROBBINS P. Stephen y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN

Elaboración de informe de gestión

El proceso decisorio es complejo y se desarrolla en seis pasos o etapas:

Gráfico 45. Etapas del proceso decisorio



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos.

4.1.10. Identificar la situación

Este primer paso de investigación procura elaborar un mapa e identificar la situación, el problema o la oportunidad. Presenta tres aspectos: Definición del problema, diagnóstico de las causas e identificación de los objetivos de la decisión.

Definición de la situación: En general, la confusión sobre la definición de la situación o del problema reside en parte en los eventos o en los asuntos que atraen la atención del administrador y que pueden ser síntomas de otras dificultades mayores. La definición de la situación desde el punto de vista de los objetivos organizacionales puede ayudar a evitar la confusión de síntomas con problemas.

Diagnóstico de las causas: ¿Cuáles son los cambios internos o externos que provocaron la situación o el problema? ¿Cuáles son las personas involucradas? ¿Cuáles son las acciones que contribuyeron a provocar el problema?

Identificación de los objetivos de la decisión: Después de definir la situación y circunscribir sus causas, el siguiente paso es decidir los que constituirá una solución adecuada. Si la solución favorece la consecución de los objetivos organizacionales, es eficaz. Sin embargo, se pueden utilizar muchos objetivos ambiguos. El problema inmediato puede ser un indicador

de futuras dificultades que el administrador esté en condiciones de prevenir, o puede ofrecer oportunidad de mejorar, y no sólo para restaurar, el desempeño organizacional.

Obtener información sobre la situación

Este segundo paso, también de investigación, es la búsqueda de información sobre la situación, problema u oportunidad. El administrador escucha a las personas, pide informes, observa personalmente, lee sobre el asunto, verifica antecedentes y hechos pasados. El inventario de datos e información es fundamental para reducir la incertidumbre de la situación o problema.

Generar soluciones o cursos alternativos de acción

Es el paso para desarrollar alternativas de solución, sin evaluarlas o verificar su viabilidad. Cuando las decisiones son programadas, es fácil crear alternativas. Sin embargo, las decisiones no programadas complican bastante este paso, en especial cuando existen restricciones y limitaciones a determinadas elecciones.

Evaluar las alternativas y elegir la solución o curso de acción preferido

En este cuarto paso, se avalúan y se comparan las alternativas, para elegir la más adecuada a la solución más satisfactoria y la que provoque el mínimo de consecuencias negativas para la organización. Muchas veces, una solución puede resolver los problemas de un departamento y crear otros a los demás departamentos de la organización

Transformar la solución o curso de acción elegido en acción efectiva

Es el paso en que se implementa la acción elegida. Implementar una decisión es mucho más que simplemente dar órdenes. Se deben adquirir y asignar los recursos; el administrador debe elaborar su presupuesto de gastos y programar las acciones decididas, así como preparar los medios para medir el progreso y tomar las medidas correctivas, si surgiesen nuevos problemas.

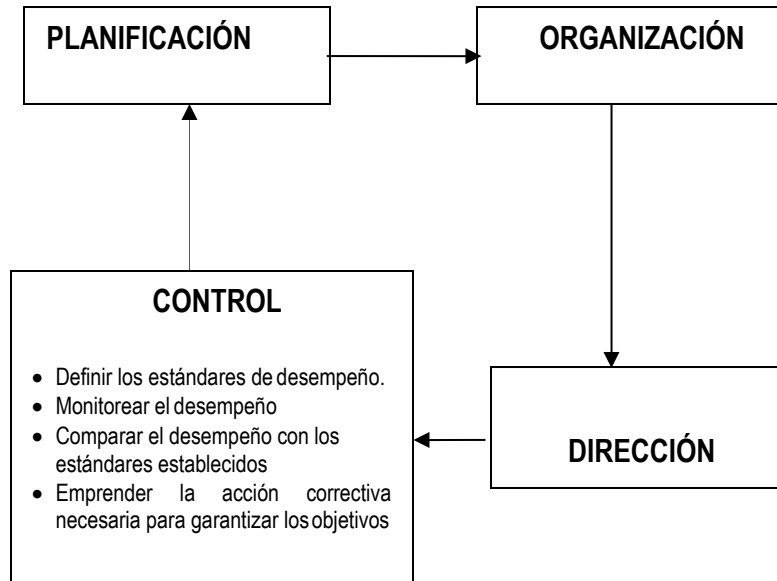
Evaluar los resultados obtenidos

Es el sexto y último paso durante el cual se monitorean y evalúan los resultados de la solución. Todas las acciones tendientes a implementar una situación se deben monitorear. ¿Qué ocurre en ambiente interno y el externo como resultado de la decisión? ¿El desempeño de las personas está de acuerdo con las expectativas? ¿Cuáles son las respuestas de los competidores? ¿El problema se resolvió parcial o definitivamente?

4.2. Control

4.2.1. Introducción

Gráfico 46. El control en el proceso administrativo



Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración en los nuevos tiempos

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

En la presente unidad se desarrollará el control como una fase del proceso administrativo, analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño.

4.2.2. Concepto e Importancia

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) *el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).*

Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: *“El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”* (p.610)

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control *“Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”*. (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas se observa que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Y en último lugar, a través del proceso de control se deben planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión, se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional. La palabra control puede tener diversos significados. Cuando se habla de control, se piensa en significados como: frenar, disminuir, regular, verificar, comprobar, ejercer autoridad sobre alguien, comparar con un estándar o criterio.

En el fondo, todas estas connotaciones constituyen verdades a medias respecto de lo que es el control. Sin embargo, desde un punto de vista más amplio, los tres significados más comunes de control son: control como función restrictiva y coercitiva; control como sistema automático de regulación y control como función administrativa.

4.2.3. Principios de control

Equilibrio. Se refiere a la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad conferida se cumpla, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para

verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos; por tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De los objetivos. El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Es obvio que para llevar a cabo el control debemos comparar lo realizado con lo esperado de acuerdo con los objetivos establecidos, es por ello que el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.

De la oportunidad. No tiene sentido aplicar los controles en cualquier momento, trataremos de aplicarlo antes de que se produzca el error, adelantarnos al hecho, tomar medidas correctivas anticipadamente, ya que de lo contrario disminuye el logro de los objetivos de la empresa.

El control necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

De las desviaciones. Cualquier anomalía que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, haciendo un análisis detallado para identificar sus causas, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos previstos.

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

Costeabilidad. La implantación de controles representa un costo para la empresa, debido a ello, es importante que los beneficios que se obtengan con la implantación de éstos, sean mucho mayores que los del costo de operación de los controles.

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que rinde resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

De excepción. Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, con el fin de reducir costos y tiempos sin descuidar las áreas donde no se lograron los planes establecidos, ya que precisamente esa es una de las funciones del control.

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada. Este principio se refiere a la determinación de quienes han de realizar las funciones de controlar. Por ejemplo: el contador de la empresa que realiza mensualmente los estados financieros, no puede ser la persona que desarrolle la auditoria de los mismos, porque definitivamente ésta persona va a dictaminar que todo se encuentra en orden de acuerdo a los planes establecidos.

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Este principio tiene relación con el principio de la separación de funciones.

4.2.4. Funciones de control

Control como función restrictiva y coercitiva

Utilizado para cohibir y restringir ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados por la comunidad. En este sentido, el control asume un carácter negativo y restrictivo, y muchas veces se interpreta como coerción, delimitación, inhibición y manipulación. Es el denominado control social, aplicado en las organizaciones y en las sociedades para inhibir el individualismo y la libertad de las personas.

Control como sistema automático de regulación

Utilizado para mantener automáticamente un grado constante en el flujo o en el funcionamiento de un sistema. El mecanismo de control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona automáticamente la regulación necesaria para volver a la normalidad. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal o de la expectativa.

Control como función administrativa

Control es parte del proceso administrativo, por consiguiente, control es la función administrativa que monitorea y evalúa las actividades y resultados logrados para asegurar que la planificación, la organización y la dirección sean exitosas.

Al igual que la planificación, la organización y la dirección, el control es una función administrativa que se distribuye en todos los niveles organizacionales.

4.2.5. Importancia

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que la planificación, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y por qué los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además, siendo el control la cuarta y última de las funciones del proceso administrativo, ésta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planificado.

Podemos hacer planes, crear la estructura de una organización de modo que facilite el logro de los objetivos con eficiencia, y podemos dirigir y motivar a los empleados. Sin embargo, no existe garantía de que las actividades estén marchando conforme a los planes, ni de que, en realidad, estemos alcanzando las metas.

El control es el último eslabón de la cadena de las funciones de la Administración. No obstante, el valor de la función del control radica, predominantemente, en su relación con las actividades y objetivos del proceso administrativo.

Los objetivos son el fundamento de la planificación. Los objetivos ofrecen un curso específico a los gerentes. Sin embargo, el solo hecho de enunciar los objetivos o conseguir que sus empleados lo acepten, no garantizan que se hayan llevado a cabo las acciones necesarias para lograrlos

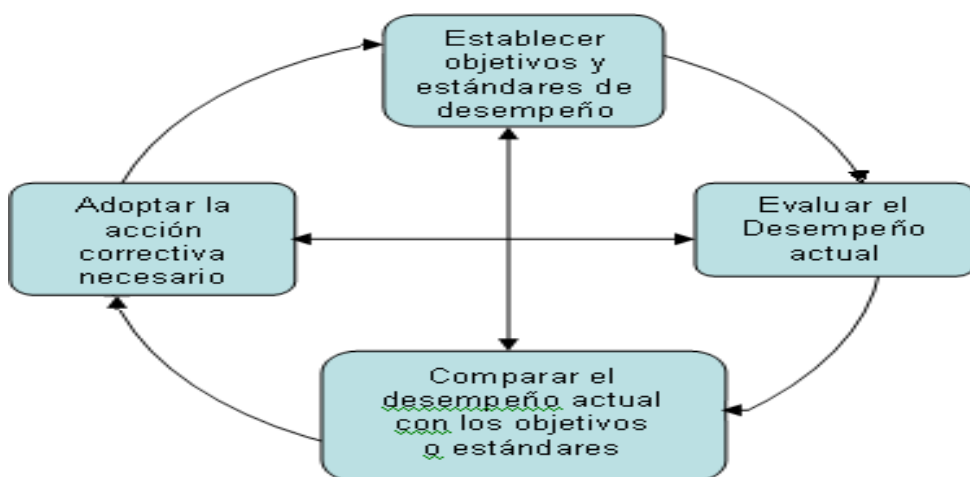
4.2.6. Proceso de control

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo planificado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control está en verificar si la actividad controlada está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados. En este sentido, el control es básicamente un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin previamente determinado.

El proceso de control se caracteriza por su aspecto cíclico y repetitivo. El control debe ser visto como un proceso sistemático en que cada etapa influye en las demás, y éstas en aquélla.

Por lo tanto, el proceso de control se desarrolla a lo largo de todos los niveles organizacionales.

Gráfico 47. Las cuatro etapas del proceso de control



Fuente: Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración

A continuación se explican cada una de las cuatro etapas de este proceso, las cuales deben aplicarse considerando los planes de acción establecidos en la función de Planificación.

- **Establecimiento de objetivos o estándares de desempeño.** Consiste en establecer objetivos (puntos de referencia), parámetros y normas que deben seguir los procesos, actividades y proyectos a ejecutar. Los procesos, actividades o proyectos constituyen los objetos de control. Esta fase está relacionada con la función de planificación, pues es allí donde en gran medida se determinan los objetivos, estándares o indicadores de gestión, entendiéndose como un estándar a la norma, parámetro o nivel específico de desempeño. Existen varios tipos de estándares:

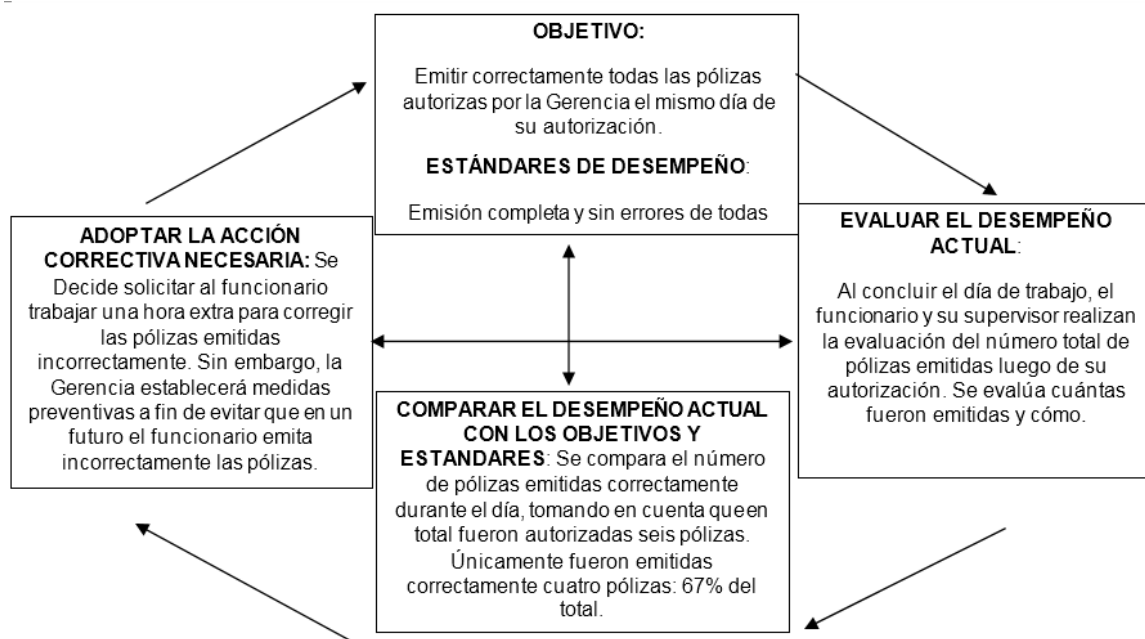
- De calidad
- De cantidad Tiempo
- Costo
- Eficiencia
- Eficacia
- Productividad
- De innovación
- De satisfacción
- De gestión financiera
- De desarrollo de talento humano
- Otros, de acuerdo a la naturaleza del proyecto.
- **Evaluación o medición del desempeño actual.** Se refiere a valorar y analizar cómo se ejecutan los procesos o actividades tanto en contenido como en tiempo de ejecución. Se pueden determinar fallas o errores y proyectar correcciones. En muchos de los casos es un seguimiento de la forma cómo se realizan las diferentes actividades.
- **Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.** Consiste en contrastar y confrontar los procesos ejecutados y los resultados obtenidos respecto a los objetivos y estándares establecidos para la ejecución y determinar si dichos procesos los han cumplido. En esta etapa se deben determinar cuáles han sido las desviaciones o diferencias de los procesos ejecutados respecto a los estándares fijados. Dentro de esta etapa se determinará si el objeto de control se encuentra dentro de un margen de aceptación o rechazo.
- **Acción correctiva para superar los posibles desvíos o anormalidades.** Esta etapa se refiere a determinar las acciones correctivas para las desviaciones ocurridas, a fin de mantener el desempeño dentro de los niveles de aceptación. Es importante considerar que el “objetivo del control es indicar con exactitud cuándo, cuánto, cuánto, dónde y cómo se debe emprender la acción necesaria”²⁴, según lo indica el autor Idalberto Chiavenato.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRACIÓN EN LOS NUEVOS TIEMPOS, McGraw- Hill Interamericana S.A., Bogotá- Colombia, 2002, p.654

El papel del administrador será minimizar el control correctivo y focalizarse en el control preventivo, como una de las formas más adecuadas de obtener una alta calidad en la generación de productos y servicios.

Ejemplo: ejecución del proceso de control de la emisión de pólizas de seguro de vida.

Gráfico 48. Ejemplo de las etapas del control



Fuente: Área de Administración MODALIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA.

4.2.7. Características de control y niveles de ejecución

Al igual que en las primeras tres funciones del Proceso Administrativo, el Control también se lleva a cabo en los tres niveles organizacionales, considerando para tal efecto las limitaciones y características de cada uno de ellos.

En el nivel institucional, el control es estratégico, la cual está enfocada a largo plazo y es ejecutado por la alta dirección hacia el control global, integral y se centra en controlar lo que se planificó estratégicamente. Controla la gestión empresarial y los resultados de la organización como un todo. Por ejemplo, análisis del retorno sobre la inversión, posicionamiento en el mercado, control de la gestión financiera, entre otros.

En el nivel intermedio, el control es táctico, el cual está orientado a mediano plazo es ejecutado por los mandos medios de la organización hacia el control del desempeño de las diferentes unidades organizacionales, en función de la planificación táctica. Por ejemplo, control de gestión de marketing, de tesorería, de administración y servicios generales, entre otros.

En el último nivel, el operacional, el control es operacional, la cual está enfocada a corto plazo y es ejecutado por los supervisores y coordinadores hacia el control de procesos, procedimientos y actividades, de acuerdo a lo planificado a nivel operacional. Por ejemplo, control de inventarios, de caja, de activos, de nivel de producción, suministros, entre otros.

En todos los niveles organizacionales se debe ejecutar el control de acuerdo a las necesidades y exigencias propias de cada uno de ellos, para lo cual el administrador deberá considerar y aplicar elementos tales como: el proceso de control, las categorías del control, áreas de desempeño del control, técnicas para el control y el control de calidad.

La aplicación de estos elementos debe estar presente tanto a nivel institucional al corresponder a la alta dirección el control estratégico de la gestión organizacional; a nivel intermedio pues es su competencia controlar el desempeño de cada área funcional y por último, al nivel operacional, ya que debe controlar el desarrollo de los diferentes procesos y operaciones.

Posteriormente, se explicarán en detalle los elementos que intervienen en cada tipo de control.

4.2.8. Tipos de control

Cada organización requiere un sistema básico de controles para aplicar sus recursos financieros, desarrollar personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional. El desafío es saber cómo utilizar tales controles y mejorarlos para aumentar gradual y continuamente el desempeño de la organización.

Cuando se habla de las organizaciones, se dice que toda organización pretende alcanzar sus metas con eficacia y eficiencia. No obstante, esto implicaría que los sistemas de control que usan las organizaciones son idénticos. Es decir que se tiene el mismo tipo de sistema de control. Definitivamente no. Aun cuando pudiera haber similitudes, por lo general existen tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control:

Terry (1999) en su libro “Principios de Administración” expone que existen tres tipos de control que son: el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

Control preliminar o previo. Este tipo de control tiene lugar antes de que inicien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

Control concurrente o simultáneo. Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

Control de retroalimentación o posterior. Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados posteriores a la ejecución de las operaciones para corregir posibles desviaciones futuras.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

Las tres categorías de control se pueden aplicar en los diferentes tipos de control a través de los niveles organizacionales.

Indicadores de gestión Áreas de desempeño del control

El control tiene muchas áreas de desempeño, todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa. Ello se aplica principalmente en el control táctico.

Entre las áreas del control dentro de una organización se tienen:

Control de calidad (dentro del área de producción). Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que los productos cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

Este tipo de control también puede aplicarse en empresas de servicios y comerciales.

También existe el **control de información**. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

Control de costo. Una de las labores de un buen administrador es la de ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. El control de costo consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿Se han incrementado los precios de los materiales?, ¿Se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿Necesitan los empleados capacitación adicional? La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.

Control de correspondencia. En toda empresa se redactan documentos legales que, en algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el equipo legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente estos documentos, debido a que estas declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

4.2.9. La evaluación

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La aplicación de un control en las organizaciones busca atender dos finalidades principales: corregir fallas o errores existentes y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, según las categorías determinadas en puntos anteriores: control preliminar, control concurrente y control posterior.

El control se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

La aplicación del control a una unidad, elemento, proceso o sistema puede generar distintos beneficios y logros; sin embargo, su aplicación indistintamente del proceso que se quiera controlar es importante porque establece medidas para corregir las actividades, de forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo aspecto: a unidades, a personas y a los actos.

Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentar en el futuro; localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas, proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse en el proceso de planificación, reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

4.2.10. Informe de control de gestión

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Controles internos
- Contabilidad y Auditoría
- Presupuestos Reportes, informes
- Formas/formularios físicos y digitales
- Archivos (memorias de expedientes)
- Bases computarizadas
- Mecanizados Gráficas y diagramas
- Administración por Objetivos
- Procesos, procedimientos, Gantt, entre otros

- Procedimiento hombre máquina, mano izquierda, mano derecha, entre otros.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, entre otros
- Métodos cuantitativos Redes
- Modelos matemáticos Investigación de operaciones Estadística
- Cálculos probabilísticos, entre otros

A continuación, se describen algunas de ellas.

Reportes e informes

Se clasifican en:

- Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
- Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Para diseñar un informe se considera:

- Unidad del tema
- Concentración sobre los objetos de control Claridad y concisión
- Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales Equilibrio entre la uniformidad y la variedad
- Frecuencia de los reportes Evaluación de la información
- Nuevo diagnóstico situacional y seguimiento

4.2.11. Administración por objetivos

Esta herramienta no constituye una técnica o sistema totalmente novedoso; sin embargo, ha enfocado realidades muy antiguas y trascendentales.

La administración por objetivos coordina diversos aspectos ya conocidos, como por ejemplo el control presupuestal.

Principios generales de la administración por objetivos:

La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o eran puramente cualitativos.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles. Consiste realmente en un medio para medir su verdadera aportación

Descripción general del sistema:

El requisito básico que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general. Ordinariamente deben operar por años.

Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Es necesario convertir los objetivos en estándares.

Lo anterior implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa.

Debe pedirse a cada jefe interior, que fije sus propios estándares u objetivos.

El jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos que lo están haciendo también sus subordinados.

Debe discutirse en cada uno de éstos lo que por ello ha sido señalado. Cuando ambos jefes, superior o inferior coinciden en los estándares, no habrá problemas. De lo contrario, se deberá estudiar el caso y tratar de ponerse de acuerdo y fijar cada uno mejor sus metas o reorganizar las existentes.

Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.

Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado.

Con los resultados de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.

Finalmente, la revisión permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente periodo.

Gráfica de Gantt: Uno de los elementos más importantes de controlar es el desarrollo de la realización de actividades tanto al tiempo que cada una de ellas implica, como en la relación que deben aguantar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

La programación, a través del diagrama o gráfica de Gantt, se realiza en la función de Planificación y es especialmente en la función de Control en donde se comprueba que la ejecución de las actividades siga la secuencia establecida en dicha gráfica.

Las técnicas de trayectoria crítica: Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control planificación se encuentran las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: se ha puesto el término METRA (Método de Evaluación y Trayectorias en Redes de Actividades).

Estas técnicas constituyen un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

Técnica PERT: Recibe su nombre de las siglas Program Evaluation and Review Technique, que traducido al español significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento con bases en una red de actividades y eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para controlar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se conoció como PERT/tiempo, posteriormente se ha introducido en ella los costos de las actividades, para efectos de control presupuestal y aún para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo.

La técnica CPM: Simultáneamente con el estudio del método PERT, aunque de forma independiente, las compañías Dupont de Niemours y Remington Rand, buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM (Critical Path Method: Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo.

Se podría definir como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de comportamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

La técnica RAMPS: Es el más reciente entre los métodos de Ruta Crítica. Su nombre se forma también de las siglas Resource Allocation and Multi Project Schedulling: Programa de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos. Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia.

Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y CPM, introduce conceptos de competencia entre varias actividades que utilizan los mismos recursos a la vez y que permiten programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades.

Es posible comparar los costos de diversas alternativas en proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora electrónica, hacer evaluaciones del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado.

Este tipo de técnicas de control se estudiarán en mayor detalle en posteriores asignaturas de Administración y en otras materias tales como Investigación Operativa.

Auditorías: El término auditoría va ligado a la detección de fraudes. Las auditorías tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para decisiones gerenciales. Existen dos tipos de auditorías: las externas y las internas.

Auditorías externas: Es un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y los pasivos, así como también los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos.

La auditoría es realizada por personal contable empleado por un despacho externo de contadores o por contadores contratados al efecto. Su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y evaluar sus activos y pasivos, se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente.

La auditoría externa se efectúa cuando el período de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados.

Auditorías internas: Son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficiente para preparar los estados financieros.

Además, sirve a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. El alcance de las auditorías también puede variar, dependiendo del tamaño y las políticas de la empresa.

Entre los aspectos relevantes sobre el control encontramos:

Control de calidad: El control de calidad implica procesos de verificación de materiales, productos y servicios para asegurar que alcanzan estándares elevados. Se aplica a todos los aspectos de producción y de operaciones, desde la selección de materias primas y proveedores hasta la última tarea ejecutada con el producto o servicio final.

El control de calidad mejora la productividad al reducir el desperdicio de insumos y los rechazos de los resultados finales. Las organizaciones que pretenden ser más exitosas tienen en cuenta cada vez más la calidad total.

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios muestra que se está pasando de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final. Se trata de evolucionar de la mera separación de los productos malos de los productos buenos a una etapa de Control de Calidad en el proceso, con el lema: “La Calidad no se controla, se fabrica”.

Finalmente se llega a una Calidad de Diseño que significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que éstos sucedan, como se postula en el enfoque de la Calidad Total.

El camino hacia la Calidad Total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad.

Este proceso demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar nadie quiera asumir la responsabilidad.

De allí la conveniencia de basarse en hechos reales y objetivos. Además, es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas.

Existen Siete Herramientas Básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización.

Por ejemplo, el ama de casa posee ciertas herramientas básicas por medio de las cuales puede identificar y resolver problemas de calidad en su hogar, estas pueden ser algunas tijeras, agujas, corta uñas y otros. Así también para la industria, existen controles o registros que podrían llamarse “herramientas para asegurar la calidad de una fábrica”, éstas son las siguientes:

- Hoja de control (Hoja de recolección de datos)
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa efecto
- Estratificación (Análisis por Estratificación)
- Diagrama de Scadter (Diagrama de Dispersión)

- Gráfica de control

La experiencia de los especialistas en la aplicación de estos instrumentos o herramientas estadísticas señala que bien aplicadas y utilizando un método estandarizado de solución de problemas pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

En la práctica estas herramientas requieren ser complementadas con otras técnicas cualitativas y no cuantitativas como son:

- La lluvia de ideas (Brainstorming)
- La Encuesta
- La Entrevista
- Diagrama de Flujo
- Matriz de Selección de Problemas, entre otras.

Las siete herramientas citadas anteriormente podrían parecer simples y fáciles, pero la realidad es que es posible resolver con ellas la mayor parte de problemas de calidad, con el uso combinado de otras técnicas en cualquier proceso de manufactura industria, incluso en otros ámbitos.

Estas siete herramientas sirven para:

- Detectar problemas
- Delimitar el área problemática
- Estimar factores que probablemente provoquen el problema
- Determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no
- Prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido
- Confirmar los efectos de mejora
- Detectar desfases

Programación Just-in-Time (Justo a tiempo): El sistema just-in-time (JIT) implica un intento de reducir costos y mejorar el flujo de trabajo a través de la programación de materiales que deben llegar a tiempo a una estación de trabajo en el momento preciso.

Las siglas J.I.T. se corresponden a la expresión anglosajona “Just In Time“, cuya traducción podemos denotar como “Justo A Tiempo“. Y precisamente la denominación de este novedoso método productivo indica su filosofía de trabajo: “las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente“.

El método J.I.T. explica gran parte de los actuales éxitos de las empresas japonesas, sus grandes precursoras. Sus bases son la reducción de los “desperdicios”, es decir, de todo aquello que no se necesita en el preciso momento, colchones de capacidad, grandes lotes almacenados en los inventarios, etc. De esta manera, lo primero que llama la atención es la cuantiosa reducción de los costos de inventario, desembocando en una mejor producción, una mejor calidad, etc.

El nacimiento del Just In Time: El Just In Time nació en Japón, donde fue aplicado por la empresa automovilística Toyota que lo empezó a utilizar a principios de los años 50 y el propósito principal de este sistema era eliminar todos los elementos innecesarios en el área de producción (que incluye desde el departamento de compras de materias primas, hasta el de servicio al cliente, pasando por recursos humanos, finanzas, etc.) y es utilizado para alcanzar reducciones de costos nunca imaginados y cumpliendo con las necesidades de los clientes a los costos más bajos posibles como se ha comentado en la introducción.

En una nación pequeña como Japón, el bien máspreciado es sin lugar a duda el espacio físico. Por ello, uno de los pilares de la nueva filosofía fue precisamente el ahorro de espacio, la eliminación de desperdicios y, en conclusión, la eliminación de la carga que supone la existencia del inventario.

Además, la historia tiene su propia aportación a la innovación del J.I.T. Si en la década de los 50 el avance tecnológico y el desarrollo industrial eran propiedad casi exclusiva de los Estados Unidos de América, debido en gran parte a su victoria en la II Guerra Mundial, la cual perjudicó enormemente a la nación japonesa, en la década de los 80, esta tendencia se invirtió hacia el que fue su gran enemigo en la guerra, Japón.

El avance de la electrónica y otros grandes sectores industriales relacionados con las más florecientes industrias se asentaron en aquel país debido en gran parte a las favorables condiciones económicas y laborales en las empresas japonesas. Pero el nacimiento de un gran número de empresas, casi todas ellas relacionadas con los mismos sectores tecnológicos, provocó la aparición de una feroz competencia.

La lucha por la supremacía mundial se enfocó entonces hacia uno de los aspectos que nunca antes habían tenido tanta importancia, la innovación.

El gran número de empresas provocó la aparición casi simultánea de productos similares fabricados por diferentes empresas, reduciendo así la cuota de mercado y, por lo tanto, los beneficios. Las empresas debían ser superiores a sus competidoras y lo debían ser en aquellos aspectos que a nadie antes se le había ocurrido.

Las empresas japonesas fueron las primeras en enfocar sus productos e innovaciones en esta dirección. Para ello, debían de ser las mejores en innovación de nuevos productos, pero

además debían ser las más rápidas, para evitar que la competencia redujera su margen de beneficios.

Pero el avance tecnológico impidió que aumentara la diferencia de tiempo desde que se lanzaba el nuevo producto hasta que los competidores lo “reproducían”. Por lo tanto, se debía buscar un nuevo método para seguir innovando, pero aumentando el margen de beneficios. Y precisamente ésta será la filosofía de la innovación que se está explicando: el J.I.T.

Rápidamente, las empresas que lo implantaron, todas ellas japonesas, consiguieron resolver dos problemas a la vez: la falta de espacio físico y la obtención del máximo beneficio: “reducción de inventarios y eliminación de prácticas desperdiciadoras”. La primera empresa que implantó este método productivo, Toyota, se convirtió rápidamente en líder mundial en su sector.

La eficacia del J.I.T. las llevó rápidamente a mejorar y perfeccionar su filosofía, la cual pasó a afectar a todos los ámbitos de la empresa y no solo a la producción, sino a personal laboral, dirección, entre otros.

El método J.I.T. explica muchos de los éxitos de las empresas japonesas en los últimos años, las cuales están pasando poco a poco a liderar sus ámbitos de mercado. Sin embargo, son muchas las empresas que no han implantado aún el J.I.T. en su producción. La mayoría de estas empresas corresponden al grupo de empresas occidentales, entre las que incluso pueden contarse tanto a varias empresas norteamericanas como europeas.