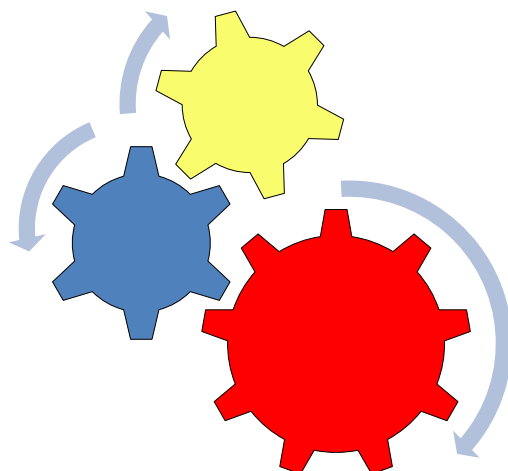
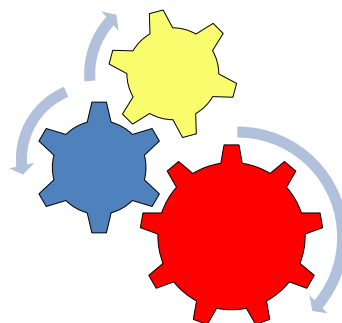




FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

UN ENFOQUE ECUATORIANO





FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN UN ENFOQUE ECUATORIANO

AUTORES:

Ing. Nasser Franklin Álvarez Zamora, Mgst.
Econ. Lenin Antonio Ballesteros Trujillo, Mgst.
Ing. Nancy del Rocío Flores Hinojosa, MBA
Ing. Marco Antonio Logroño Santillán, Mgst.
Ing. Blanca Dolly López Chiriboga
Ing. Ricardo Raúl Morán Mera, MBA
Ing. Xady Cristina Nieto Díaz
Ing. Carla de los Ángeles Ojeda Zambrano, Mgst.
Ing. Henry Eduardo Rodríguez Guadalupe, Mgst.
Ing. José Francisco Taipe Yánez, Mgst.
Ing. Guillermo Antonio Valencia Maldonado, Mgst.
Ing. Gustavo Mauricio Vizcaíno Cabezas, MBA

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE ECUATORIANO

Nasser Franklin Álvarez Zamora

Lenin Antonio Ballesteros Trujillo

Nancy del Rocío Flores Hinojosa

Marco Antonio Logroño Santillán

Blanca Dolly López Chiriboga

Ricardo Raúl Morán Mera

Xady Cristina Nieto Díaz

Carla de los Ángeles Ojeda Zambrano

Henry Eduardo Rodríguez Guadalupe

José Francisco Taipe Yánez

Guillermo Antonio Valencia Maldonado

Gustavo Mauricio Vizcaíno Cabezas

Primera edición. Versión digital PDF

2016

Quito, Ecuador

ISBN: 978-9942-14-021-0

Foto de portada: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/IMG_5684.jpg

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Página

PRESENTACIÓN.....	x
1. CAPÍTULO I. GENERALIDADES Y FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN .	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN: CIENCIA, ARTE Y TÉCNICA	3
1.3. ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN: EFICIENCIA, EFICACIA, PRODUCTIVIDAD Y COORDINACIÓN DE RECURSOS.....	5
1.3.1. Elementos de la ciencia de la Administración	5
1.3.2. Características de la ciencia de la Administración.....	9
1.3.3. La Administración y la relación con otras ciencias.....	10
1.3.4. Campos de aplicación de la Administración	11
1.4. HABILIDAD DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL, ALCANCE Y LIMITACIONES	12
1.4.1. Los administradores y la organización.....	12
1.4.2. Niveles de gerencia	17
1.4.3. ¿Qué riesgos y satisfacciones exige tal empresa?	18
1.4.4. El líder en la organización. Destrezas para la administración grupal	19
1.4.5. Diferencias entre administrador profesional y líder	20
1.4.6. ¿Qué liderazgo necesitan las empresas?.....	21
1.4.7. Valores y visión	21
1.4.8. Valores comparativos para triunfar en una cultura sana	21
1.4.9. Estilos y tipos de liderazgo tradicionales	22
1.4.10. Tipos de liderazgo	23
1.4.11. Liderazgo de excelencia.....	23
1.4.12. Diferencias entre jefe y líder	24
1.4.13. El Proceso Administrativo, sus características y funciones administrativas.....	25
1.4.14. Características del Proceso Administrativo.....	26
1.4.15. Funciones administrativas.....	27
1.4.16. Los gerentes y la administración.....	31
1.4.17. Roles gerenciales.....	32
1.4.18. Habilidades y comportamiento de los gerentes.....	32
1.4.19. Competencias gerenciales	34
1.4.20. Importancia de los gerentes en los mercados	34

1.5.	FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA	35
1.5.1.	Clasificación de la empresa.....	35
2.	CAPÍTULO II. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.....	37
2.1.	INTRODUCCIÓN	37
2.2.	EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	37
2.2.1.	Escuela de Administración por costumbre o empírica.....	39
2.2.2.	Escuela Jurídica.....	40
2.2.3.	Escuela de la Administración Científica	40
2.2.4.	Aportes de Frank y Lillian Gilbreth	42
2.2.5.	Aportes de la dirección o administración industrial de Henry Gantt	42
2.2.6.	Administración de L. P. Alford.....	43
2.2.7.	Principios de fijación de normas de Holden.....	43
2.2.8.	Escuela Clásica o Administración general	44
2.2.9.	Los 14 Principios de Administración de Fayol	46
2.2.10.	Escuela de las relaciones humanas.....	49
2.2.11.	Escuela del sistema social (Burocracia)	50
2.2.12.	Escuela de la medición cuantitativa	51
2.2.13.	Teoría de la decisión	52
2.2.14.	Escuela Estructuralista	52
2.2.15.	Escuela del Proceso Administrativo (Neoclásica)	52
2.2.16.	Escuela del comportamiento humano	53
2.2.17.	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	55
2.2.18.	Teoría ERG	57
2.2.19.	Teoría de las necesidades aprendidas.....	58
2.2.20.	Teoría de la motivación.....	58
2.2.21.	Escuela Sistémica.....	58
2.2.22.	Escuela Contingencial	60
2.3.	DESARROLLOS EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS DEL SIGLO XX	60
2.3.1.	Teoría de las Restricciones.....	61
2.3.2.	Enfoque de la Productividad Japonesa (Calidad Total)	62
2.3.3.	Teoría Z.....	63
2.3.4.	Las 7 “S” de Mckinsey.....	64
2.4.	HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ECUADOR	70
2.4.1.	Introducción	70

2.4.2.	La Administración en Ecuador.....	73
2.4.3.	Características	73
2.4.4.	Aportaciones	74
2.4.5.	Alcances	75
2.4.6.	Limitaciones.....	76
2.4.7.	Dependencia tecnológica	77
2.4.8.	Factores condicionantes del desarrollo de la administración en Ecuador	78
3.	CAPÍTULO III. AMBIENTE ORGANIZACIONAL	79
3.1.	INTRODUCCIÓN	79
3.2.	AMBIENTE EXTERNO	81
3.2.1.	Macroambiente.....	81
3.2.2.	Microambiente	84
3.3.	AMBIENTE INTERNO.....	87
3.4.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y MATRICES DE PONDERACIÓN ESTRATÉGICA	89
3.4.1.	Herramienta de gestión FODA.....	89
3.4.2.	Planes de acción empresarial	97
3.4.3.	La competitividad y el entorno empresarial.....	103
3.4.4.	La competitividad y la estrategia empresarial.....	104
3.4.5.	Clima o ambiente organizacional.....	105
3.4.6.	Aspectos del clima organizacional.....	107
3.4.7.	La administración para el cambio	109
3.4.8.	El cliente en la organización actual.....	113
3.4.9.	La organización inteligente	115
3.5.	LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN	117
3.6.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	118
4.	CAPÍTULO IV. TENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN VIGENTES	119
4.1.	INTRODUCCIÓN	119
4.2.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	119
4.2.1.	Objetivos del Desarrollo Organizacional	119
4.2.2.	Propósitos del Desarrollo Organizacional.....	120
4.3.	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS	121
4.3.1.	Elementos de la Administración por Objetivos.....	121
4.3.2.	Mecanismos para hacer eficiente la APO	122

4.4.	CALIDAD TOTAL.....	123
4.4.1.	Objetivo de la Calidad Total	124
4.4.2.	Objetivos secundarios de la Calidad Total	124
4.4.3.	¿Qué es la Calidad?.....	124
4.4.4.	¿Porque es importante la calidad?.....	124
4.4.5.	¿Qué es la Calidad Total para la organización?	125
4.4.6.	¿Qué es Calidad Total para el cliente?	125
4.4.7.	Filosofía de la administración de la Calidad	127
4.4.8.	Los 14 puntos de Deming	127
4.4.9.	Las “7 enfermedades fatales” según Deming.....	127
4.4.10.	La filosofía de Joseph Juran sobre la calidad	128
4.4.11.	Planeación de la calidad	128
4.4.12.	Control de calidad	128
4.4.13.	Mejoramiento de la calidad.....	129
4.4.14.	Fundamentos de la filosofía de Philip Crosby	129
4.4.15.	Los absolutos de la Administración de la Calidad	129
4.4.16.	Los elementos fundamentales de la mejora.....	129
4.4.17.	Fundamentos de la Filosofía de Feigenbaum hacia la calidad	130
4.4.18.	La filosofía de Kaoru Ishikawa	130
4.5.	REINGENIERÍA	130
4.5.1.	Inicios y evolución	130
4.5.2.	Modelo conceptual	131
4.5.3.	Ventajas de la reingeniería	134
4.5.4.	Desventajas de la reingeniería.....	134
4.5.5.	Aplicación en Ecuador	135
4.5.6.	Vigencia	135
4.6.	BENCHMARKING (COMPARACIÓN).....	135
4.6.1.	Origen y características.....	135
4.7.	EMPOWERMENT O ADMINISTRACIÓN DEL FUTURO (EMPODERAMIENTO)	137
4.7.1.	Proceso de aplicación del empowerment	139
4.7.2.	Elementos del empowerment	140
4.7.3.	Los 10 principios del empowerment	140
4.7.4.	Requisitos o premisas del empowerment	141

4.7.5.	Aplicaciones.....	142
4.8.	OUTSOURCING (TERCERIZACIÓN).....	¡Error! Marcador no definido.
4.8.1.	Origen y características.....	142
4.9.	CONCESIÓN.....	145
4.9.1.	Naturaleza jurídica de la concesión.....	146
4.9.2.	Inicios y evolución.....	147
4.9.3.	Aplicaciones.....	147
4.9.4.	Elementos del contrato de concesión.....	147
4.9.5.	Ventajas.....	148
4.9.6.	Desventajas.....	148
4.10.	BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) 148	
4.10.1.	Inicio y evolución.....	150
4.10.2.	Ventajas.....	151
4.10.3.	Desventajas.....	151
4.11.	COACHING (ENTRENAMIENTO).....	151
4.11.1.	Principios del coaching.....	152
4.11.2.	Objetivos globales del coaching.....	152
4.11.3.	Elementos del coaching.....	152
4.11.4.	Inicio y evolución.....	153
4.11.5.	Ventajas.....	154
4.11.6.	Desventajas.....	155
4.12.	DOWNSIZING (REDUCCIÓN).....	156
4.12.1.	Modelo conceptual.....	156
4.12.2.	Inicios y evolución.....	158
4.12.3.	Ventajas del Downsizing.....	158
4.12.4.	Desventajas del downsizing.....	159
4.12.5.	Limitaciones.....	159
4.12.6.	Aplicación en Ecuador.....	160
4.12.7.	Vigencia.....	160
4.13.	JOINT VENTURE (EMPRESA CONJUNTA).....	161
4.13.1.	Modelo conceptual.....	161
4.13.2.	Inicios y evolución.....	162
4.13.3.	Ventajas del Joint Venture.....	162

4.13.4.	Desventajas del Joint Venture	163
4.13.5.	Limitaciones.....	164
4.13.6.	Aplicación en Ecuador	164
4.13.7.	Vigencia	164
4.14.	FRANQUICIA	165
4.14.1.	Modelo conceptual.....	165
4.14.2.	Inicios y evolución	166
4.14.3.	Ventajas de la franquicia.....	167
4.14.4.	Desventajas de la franquicia.....	167
4.14.5.	Limitaciones.....	168
4.14.6.	Aplicación en Ecuador	168
4.14.7.	Vigencia	169
	BIBLIOGRAFÍA	170
	BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA CITADAS.....	172

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.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES Y FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

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 1923, 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.

1.2. DEFINICIONES 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 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 a 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.

1.3. ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN: EFICIENCIA, EFICACIA, PRODUCTIVIDAD Y COORDINACIÓN DE RECURSOS

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:

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

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:

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

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.

1.3.2. 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.

1.3.3. 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.

1.3.4. 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*: Conciernen 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.

1.4. HABILIDAD DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL, ALCANCE Y LIMITACIONES

1.4.1. 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 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.

1.4.2. 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 No. 1
Niveles gerenciales



Fuente: Elaboración propia

1.4.3. ¿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.

1.4.4. 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.

1.4.5. 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).

1.4.6. ¿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.

1.4.7. 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.

1.4.8. 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.

1.4.9. 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.

1.4.10. 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.

1.4.11. 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 administradas y subdirigidas. 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.

1.4.12. 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.

1.4.13. 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:

- a) *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.

- b) *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.

- c) *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.
- d) *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.
- e) *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 la 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).

1.4.14. 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.

1.4.15. 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:

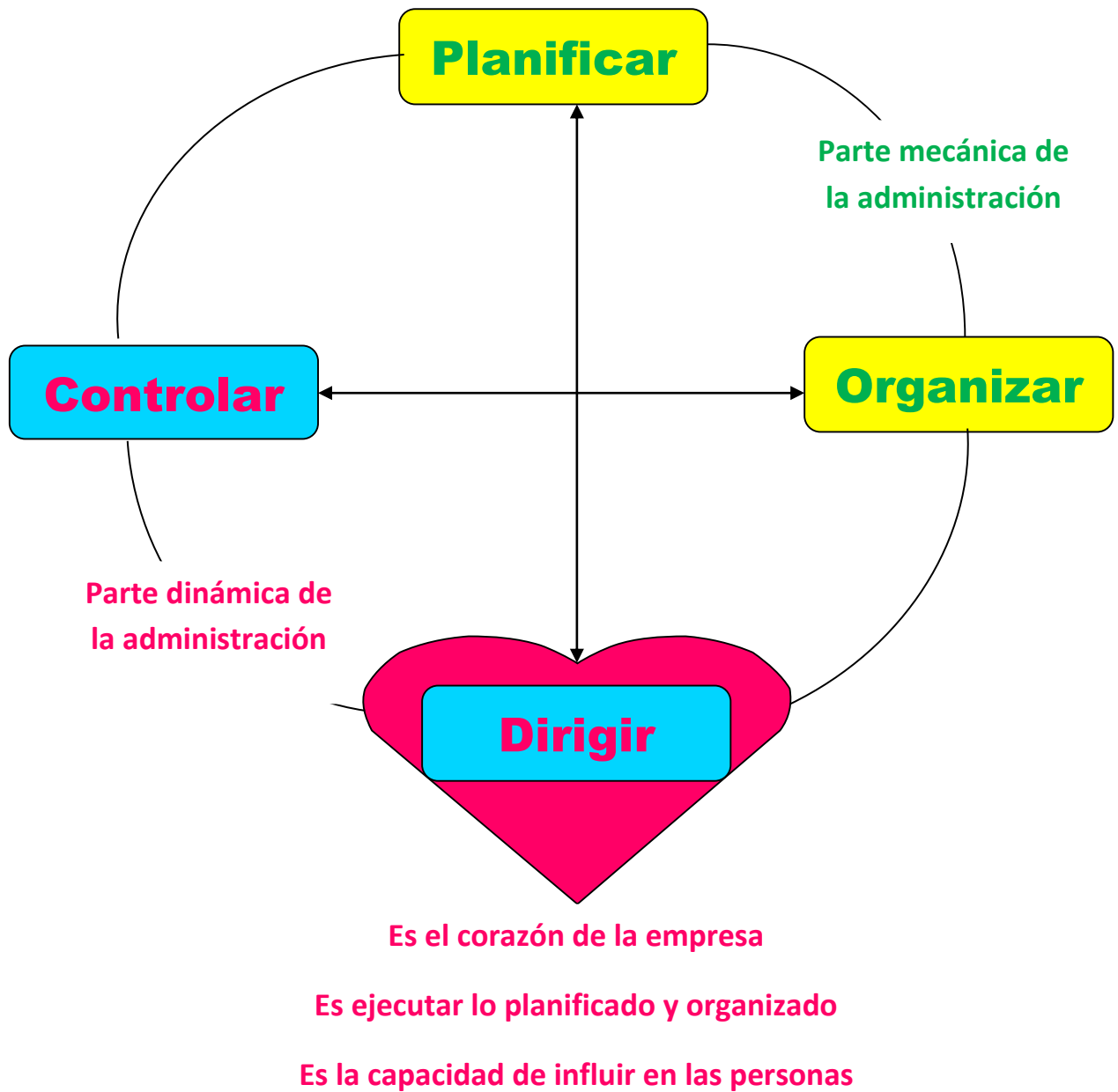
- a) Normas
- b) Medidas
- c) Comparación
- d) Acción

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 No. 2
El Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia

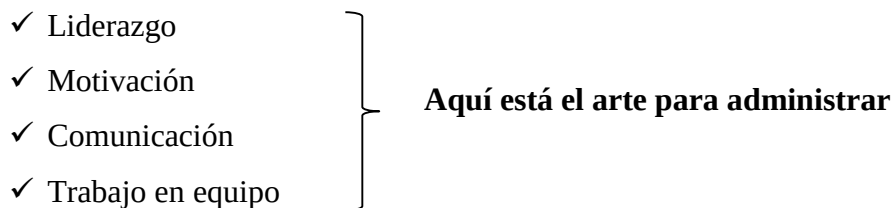
a) Parte mecánica de la administración

- **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.

- 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.

b) Parte dinámica de la administración

- 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:



Debemos conocer primero nuestras debilidades y luego nuestras habilidades.

- 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.

1.4.16. 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.

1.4.17. 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

1.4.18. 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

1.4.19. 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.

1.4.20. 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 va 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.

1.5. 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.

1.5.1. 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.

CAPÍTULO II. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

2.1. INTRODUCCIÓN

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.

2.2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

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 emprendían 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, siglo XX e inicios del siglo XXI, 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 No. 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

2.2.1. 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.

2.2.2. 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.

2.2.3. 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.

2.2.4. 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.

2.2.5. 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.

2.2.6. 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.

2.2.7. 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.

2.2.8. 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 válido 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:

- Administrativas
- Técnicas
- Comerciales
- Financieras
- Contables
- 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.

2.2.9. 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 de 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 personal 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).

2.2.10. 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

2.2.11. 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.

2.2.12. 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.

2.2.13. 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.

2.2.14. 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.

2.2.15. 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.

2.2.16. 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 No. 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.

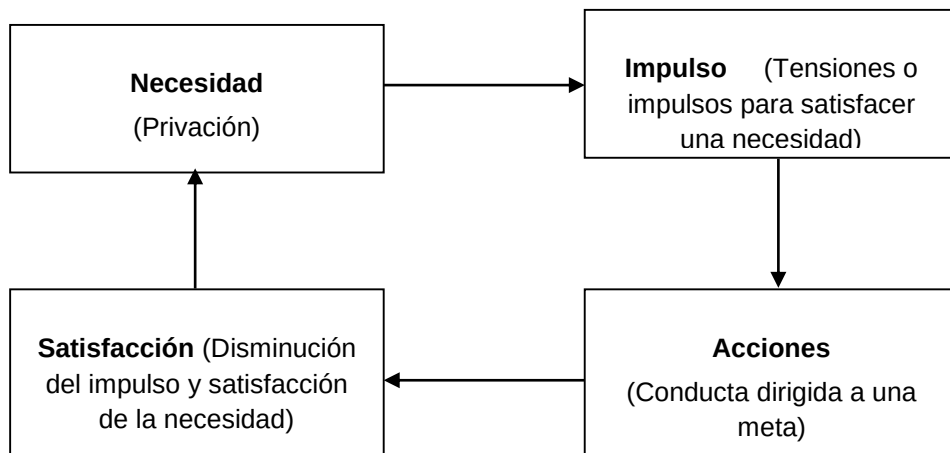
Fuente: Elaboración propia

- *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 No. 3
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.

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

La mayoría de 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:

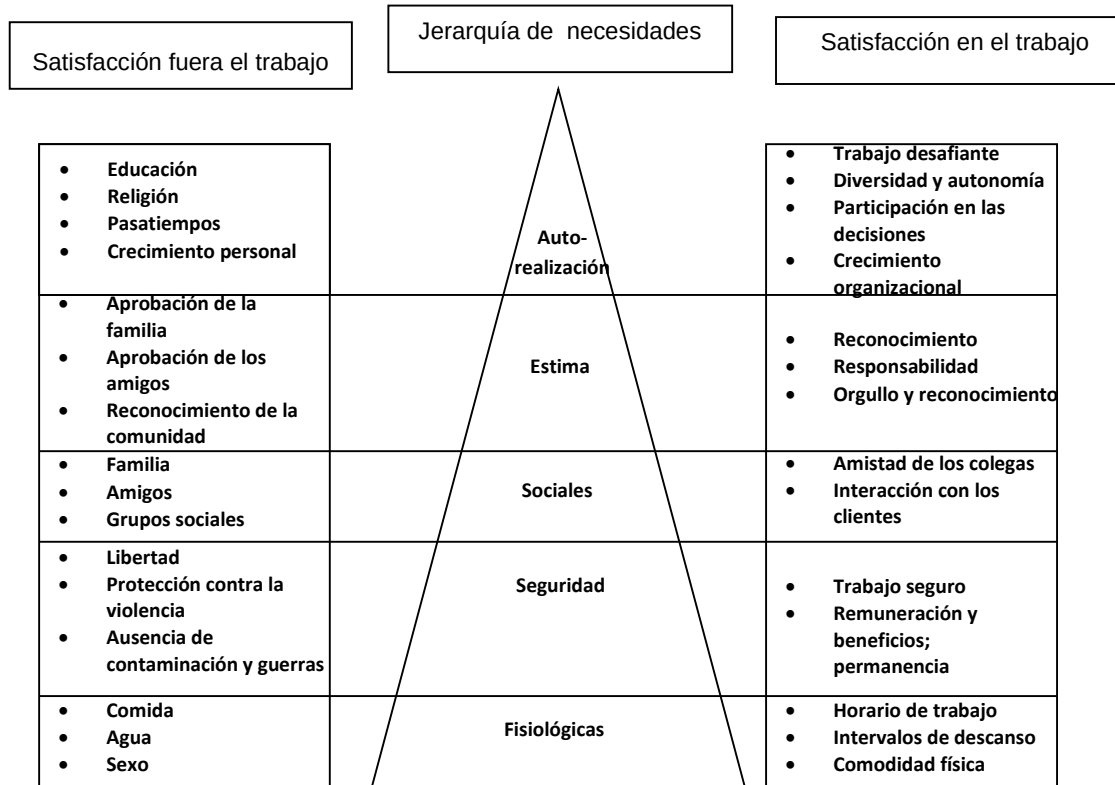
- Necesidades de asociación o aceptación: participación y aceptación en actividades sociales.
- Necesidades de estima: el individuo no solo quiere pertenecer a grupos; necesita que se le estime dentro de ellos.
- Necesidad de autorrealización: esta es la necesidad de llegar a ser lo que el individuo 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 No. 4
Pirámide de Maslow



Fuente: Adaptación propia

2.2.18. 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).

2.2.19. 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.

2.2.20. 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.

2.2.21. 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 No. 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.

2.2.22. 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.

2.3. 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.

2.3.1. 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:

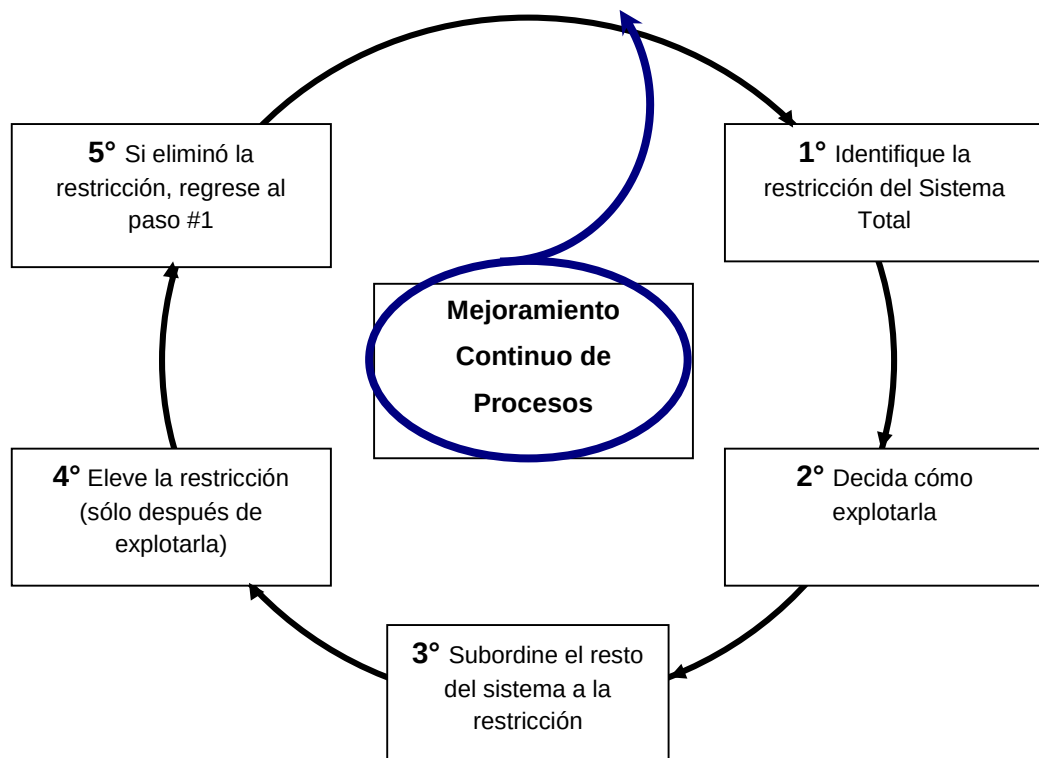
- Utilidad neta, indicador absoluto.
- Retorno sobre la inversión.
- El flujo de efectivo, indicador de supervivencia, lo que significa que si no existe un adecuado flujo, la empresa puede quebrar.

b) *Resultados de operación-operativos*; son tres:

- “Throughput”, 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 “throughput”.
- Desperdicio, si alguno de los gastos no ayudan a convertir el inventario en “throughput”.

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

Gráfico No. 5
Teoría de las Restricciones



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Enfoque de la Productividad Japonesa (Calidad Total)

Sus principales representantes son: William Ouchi, Edwards Deming y Joseph Juran. El enfoque de la productividad japonesa se caracteriza por diversas teorías de mejoramiento que conducen hacia la calidad total de las empresas.

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

Uno de los representantes más importantes de esta Escuela es William Ouchi quien propuso que no hay cabida en las organizaciones para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles (el interés general prima sobre el particular) y que la

intimidad y la confianza son las piedras angulares de la cultura organizacional dentro y fuera del ámbito que circunda la empresa.

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.

2.3.3. 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 No. 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.

2.3.4. Las 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 uniendo 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 No. 5

EVOLUCIÓN DEL 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 consecuentemente 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

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE ECUATORIANO

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

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE ECUATORIANO

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)

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE ECUATORIANO

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, 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

Fuente: Elaboración propia

2.4. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ECUADOR

2.4.1. 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 éstos 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 supieron 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.

2.4.2. 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.

2.4.3. 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.

2.4.4. 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.

2.4.5. 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.

2.4.6. 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 formuladas o mal interpretadas, 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.

2.4.7. 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).

2.4.8. 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.

CAPÍTULO III. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1. 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:

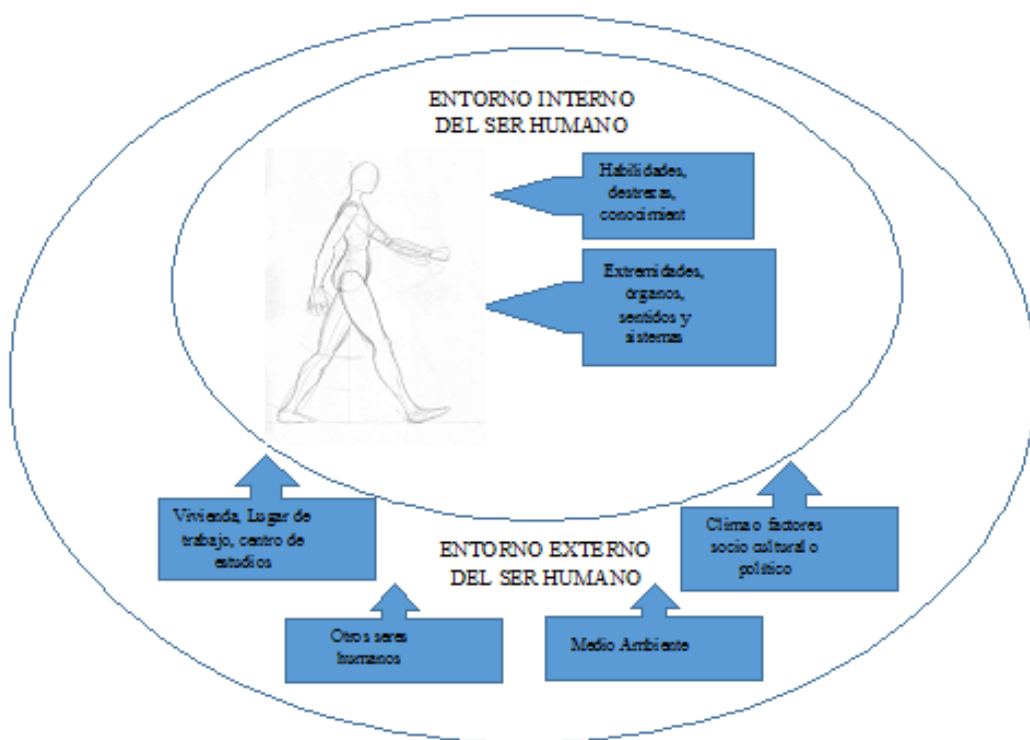
El cuerpo humano está compuesto por extremidades, órganos, sentidos y sistemas (circulatorio, digestivo, muscular, nervioso, óseo, respiratorio, etc.), que en conjunto constituyen los factores internos tangibles; por otro lado las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias constituyen los factores 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 No. 6

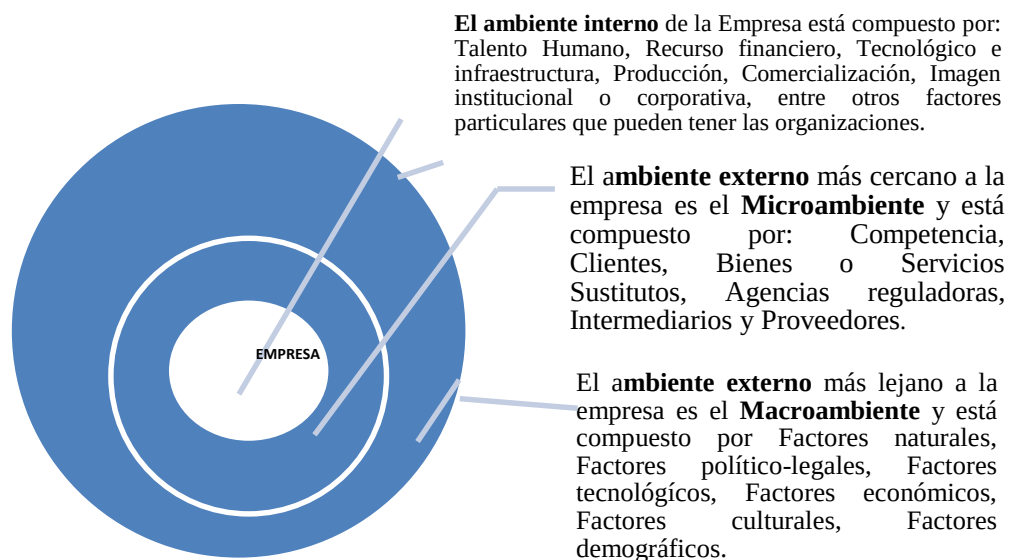
Los entornos del ser humano



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 No. 7
Los ambientes de la organización



Fuente: Adaptación propia

3.2. 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.

3.2.1. 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 socio-culturales.

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 socio-culturales

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).

3.2.2. 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

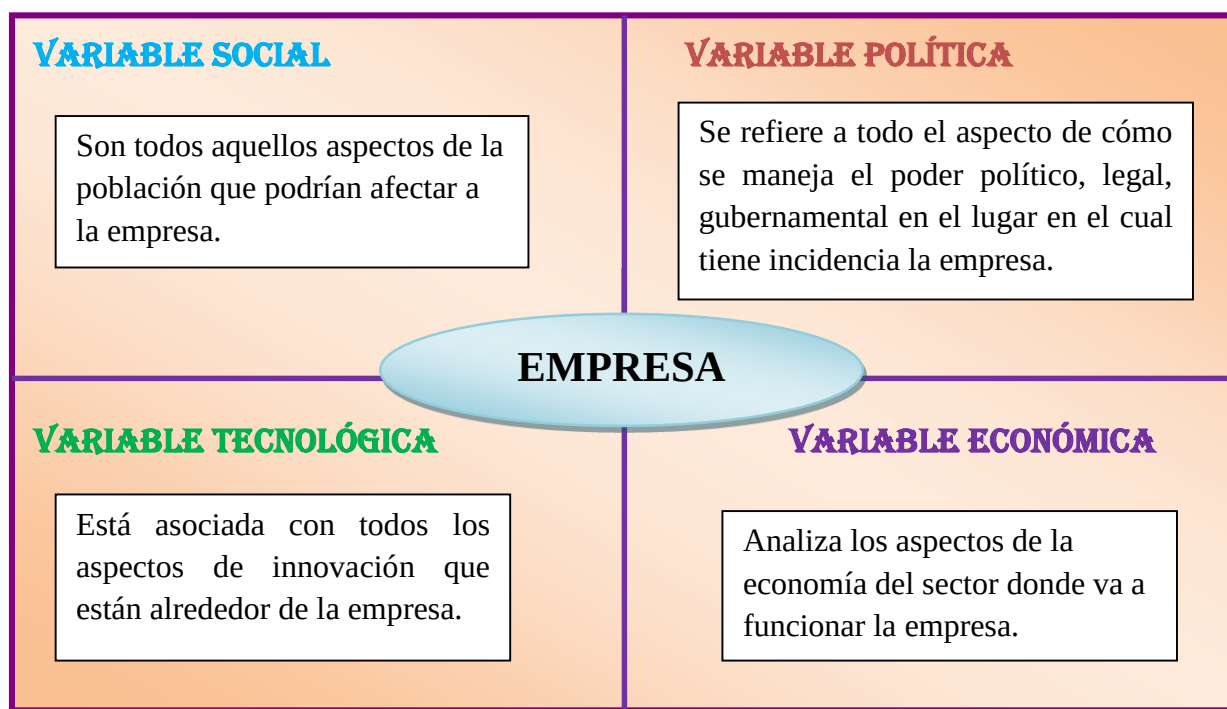
Son productos que satisfacen la misma necesidad o cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero se basan en tecnologías diferentes, por lo que están fabricados fuera de los límites de la empresa o sector considerados en el análisis. Las empresas que fabrican los productos sustitutos 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 No. 8**Macroambiente**

Fuente: Elaboración propia

b) Micro ambiente: factores externos más cercanos a la organización:

Gráfico No. 9
Microambiente



Fuente: Elaboración propia

3.3. 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 nacen 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 éstos 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.

3.4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y MATRICES DE PONDERACIÓN ESTRATÉGICA

3.4.1. 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: Strenghts, 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.

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.

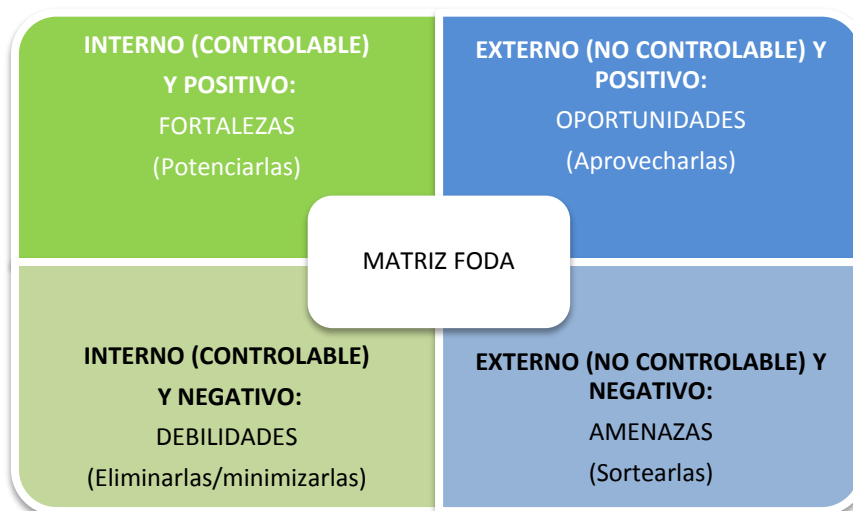
Estrategias:

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 No. 10
Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

3.4.2. 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

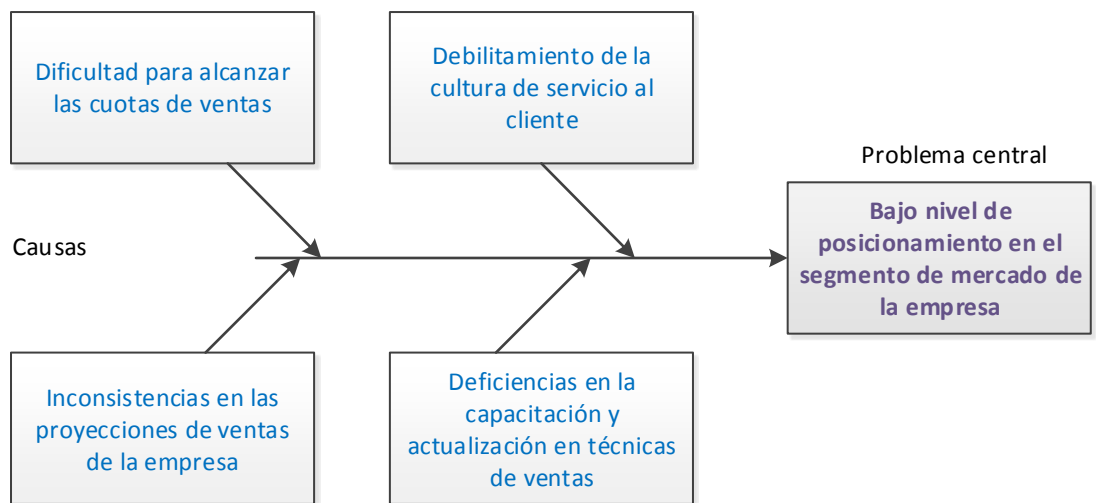
General:

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

Específicos:

- a) Conocer las principales técnicas de control de ventas aplicables a la empresa.
 - b) Diagnosticar la situación actual del proceso de ventas dentro del Departamento de Comercialización.
 - c) 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 No. 11
Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

- 9) Actividades
- Las actividades previstas en el proyecto son:

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

10) Duración del proyecto

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

Tabla No. 6

DIAGRAMA DE GANTT															
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINAL	SEMANAS								SUB TOTAL	OBSERVACIONES	
					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										1	
2	Encuesta al personal e interpretación de resultados	Juan Bolaños	10/08/2015	14/08/2015										1	
3	Diseño de técnicas de control	Pedro Suárez	17/08/2015	28/08/2015										1	
4	Implementación, capacitación y evaluación a los miembros del Departamento Comercialización	Fernanda Andrade	31/08/2015	18/09/2015										1	
5	Evaluación de la implementación	Manuel Vélez	21/09/2015	25/09/2015										1	
					TOTAL SEMANAS								8		

Fuente: Elaboración propia

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 No. 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 No. 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

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

14) Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- a) La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo cual es oportuno introducir adecuadas técnicas de control para sus operaciones de ventas.
- b) 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

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

3.4.3. 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).

3.4.4. 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).

3.4.5. 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).

3.4.6. Aspectos del clima organizacional

Tabla No. 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.
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).

3.4.7. 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.).

3.4.8. 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 sustitutos -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).

3.4.9. 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).

3.5. 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.

3.6. 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.

CAPÍTULO IV. TENDENCIAS DE ADMINISTRACIÓN VIGENTES

4.1. 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.

4.2. 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.

4.2.1. Objetivos del Desarrollo Organizacional

- a) Obtener o generar la información objetiva que sea necesaria.
- b) Crear un clima de receptividad.
- c) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- d) Establecer un clima de confianza.
- e) Desarrollar las potencialidades de los individuos en la organización.

4.2.2. Propósitos del Desarrollo Organizacional

- a) Conocer la realidad organizacional y asegurar el proceso de retroalimentación a los participantes del programa.
- b) Reconocer las realidades organizacionales para diagnosticar y solucionar problemas.
- c) Confrontar situaciones y cambiarlas.
- d) Fomentar la no manipulación de los clientes del programa del Desarrollo Organizacional.
- e) 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 No. 10
Ventajas y desventajas del Desarrollo Organizacional

DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
• 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.	• 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.

• 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. • Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.	
---	--

Fuente: Adaptación propia

4.3. 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).

4.3.1. 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 No. 11**Ventajas y desventajas de la Administración por objetivos**

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
• 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.	• 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

4.3.2. 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.

4.4. 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.

4.4.1. 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).

4.4.2. 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.

4.4.3. ¿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.

4.4.4. ¿Porque 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.

4.4.5. ¿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 es 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.

4.4.6. ¿Qué es 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.

4.4.7. 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.

4.4.8. Los 14 puntos de Deming

- a) Crear una visión y demostrar un compromiso.
- b) Aprender la nueva filosofía.
- c) Comprender la inspección.
- d) Dejar de tomar decisiones únicamente basadas en el costo.
- e) Mejorar constantemente y para siempre.
- f) Instituir la capacitación.
- g) Instituir liderazgo.
- h) Elimine el miedo.
- i) Optimizar el esfuerzo de los equipos.
- j) Elimine exhortaciones a la fuerza de trabajo.
- k) Elimine cuotas numéricas y administración por objetivos.
- l) Eliminar barreras para estar orgullosos de un trabajo bien hecho.
- m) Fomente la educación y la autosuperación.
- n) Entrar en acción.

4.4.9. Las “7 enfermedades fatales” según Deming

- a) Carencia de constancia en el propósito.
- b) Énfasis en utilidades a corto plazo.

- c) Evaluación de desempeño, revisiones anuales del desempeño.
- d) Movilidad de la administración.
- e) Operar una empresa solo con base en cifras visibles.
- f) Costos médicos excesivos para cuidado de salud de los empleados.
- g) Costos de garantía excesivos.

4.4.10. 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.

4.4.11. 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.

4.4.12. 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.

4.4.13. 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.

4.4.14. Fundamentos de la filosofía de Philip Crosby

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

4.4.15. 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.

4.4.16. 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.

4.4.17. 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.

4.4.18. 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.

4.5. REINGENIERÍA

4.5.1. 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.

4.5.2. 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”, “re hacer”, “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 asilados. 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.

4.5.3. 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.

4.5.4. 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.

4.5.5. 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.

4.5.6. 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.

4.6. BENCHMARKING (COMPARACIÓN)

4.6.1. 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 No. 12
Aspectos y categorías del Benchmarking

ASPECTOS	CATEGORÍAS
CALIDAD Se refiere al nivel de valor creado de los productos	<i>BENCHMARKING INTERNO</i> Debe contarse con facilidad los datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos

para el cliente sobre el costo de producirlos.	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.
	<i>BENCHMARKING GENÉRICO</i> Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. 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.

Fuente: Adaptación propia

4.7. 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 empleados 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.

4.7.1. 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 No. 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.

Fuente: Adaptación propia

4.7.2. 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.

4.7.3. Los 10 principios del empowerment

- a) Asignar responsabilidades en las diversas tareas y labores a realizar.
- b) Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
- c) Definir estándares de excelencia.
- d) Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- e) Proveer la información y el conocimiento necesario.
- f) Proveer retroalimentación sobre el desempeño.

- g) Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- h) Confiar totalmente en los empleados.
- i) Dejar espacios para el proceso.
- j) Colaborar con dignidad y respeto.

4.7.4. 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).

4.7.5. 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.

4.8. OUTSOURCING (TERCERIZACIÓN)

4.8.1. Origen y características

El Outsourcing es “la contracción 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 No. 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.
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 No. 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

4.9. CONCESIÓN

La concesión o denominado licenciamiento ocurre cuando un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad (el licenciario) durante un período específico; a cambio, el licenciario 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.

4.9.1. 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 la 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”.

4.9.2. 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.

4.9.3. 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.

4.9.4. 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.

4.9.5. 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.

4.9.6. 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.

4.10. 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.

4.10.1. 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".

4.10.2. 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.

4.10.3. 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.

4.11. 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).

4.11.1. 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.

4.11.2. 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.

4.11.3. 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.

4.11.4. 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 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.

4.11.5. 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.

4.11.6. 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.

4.12. DOWNSIZING (REDUCCIÓN)

4.12.1. 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.

4.12.2. 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.

4.12.3. 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.

4.12.4. 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.

4.12.5. 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.

4.12.6. 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.

4.12.7. 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.

4.13. JOINT VENTURE (EMPRESA CONJUNTA)

4.13.1. 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).

4.13.2. 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.

4.13.3. 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.

4.13.4. 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 mucho mayores de las esperadas para alguno o varios de los intervinientes.

4.13.5. 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.

4.13.6. 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*.

4.13.7. 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.

4.14. FRANQUICIA

4.14.1. 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.

4.14.2. 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.

4.14.3. 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.

4.14.4. 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.

4.14.5. 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.

4.14.6. 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, Burguer 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.

4.14.7. 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.

BIBLIOGRAFÍA

- APAZA, M. (2005). *Balanced Scorecard. Gerencia estratégica y del valor*. Lima: Pacífico Editores.
- BELLAGARRIGUE DE VERA, M. A. (2002). *Outsourcing: Alternativa de negocios para la pequeña empresa*. San Salvador: Universidad San Salvador.
- BERNAL, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*, México.
- BLANCHARD, K. (1996). *Empowerment. Tres claves para el proceso de facultar a los empleados en su empresa*. Bogotá: Editorial Norma.
- CHIAVENATO, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.
- CONGER, J. A. (1988). *The empowerment process: integration theory and practice*. *Academy of Management Journal*.
- CROSS, B. (2004). *The times they are a-changing: Who will stay and who will go in a downsizing organization?* . *Personnel Review*.
- EL TELÉGRAFO. (15 de junio de 2013). *La dependencia tecnológica*. Guayaquil.
- DAFT, R. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson Editores.
- DAHIK, A. (1991). *Los programas de ajuste de la última década*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- DELGADO, M. (2010). *El administrador y el líder en las unidades de información*. Red Escuela Graduada de Ciencias y Tecnología de la Información UPR RRP, 2010, 2.
- DEULOFEU, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail*. Madrid: Larouse-Ediciones Pirámide.
- FIGUEROA, J. (2012). *La formación de profesionales competentes en administración empresarial*. Quito: Universitaria.
- GAO, H. (2008). *Bussiness process outsourcing industry an innovate enterprise perspective*. Massachusetts: University of Massachusetts.
- GREAVAR, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing. A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMA COM División de AMA Publications.
- HERNÁNDEZ, S., RODRÍGUEZ, G. (2012). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad*, México

- JAFFE, D. (2007). Empowerment. México: Oxford University Press.
- JARAMILLO, M. (2015). La Administración Pública en el Ecuador.
- KOONTZ, H. (1991). Administración. México: McGraw Hill.
- KOONTZ, H, WEIHRICH, Heinz, CANNICE, M. (2008). Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial; editorial McGraw Hill; décima tercera edición; México.
- LUNA, A. C. (2014). Proceso administrativo. México: Larousse-Grupo Editorial Patria.
- MARTÍNEZ, M. (2012). Liderazgo. España: Ediciones Díaz de Santos.
- McFARLAND, L., SENN, L., & CHILDRESS, J. (1996). Liderazgo para el siglo XXI. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- MOLINA, R. (2006). Empowerment ¿Actitud mental?, ¿Técnica?, ¿Estrategia? o ¿Moda? México: Editorial Trillas.
- MORALES, G. (2009). Benchmarking. España: El Cid Editor.
- NEMIÑA, R. (2009). Reingeniería. España: El Cid Editor.
- PAZ, R. A., & PIEDRAHITA, M. (2007). Desarrollo histórico del Marketing. Cali, Colombia: Universidad Libre Colombia Seccional Cali, Facultad de Ciencias Económicas.
- PÉREZ-JEREZ, C., & RODRÍGUEZ, M. (2012). Estrategia como herramienta de gestión. México: Alfaomega Grupo Editor.
- RAMÍREZ, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales: una aproximación teórica metodológica para el análisis de la dirección organizacional. Venezuela: Red Universidad del Zulia.
- ROBBINS, S. (1999). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- ROBLEDO, J. (2010). Introducción a la gestión Tecnológica, Universidad Nacional sede Medellín.
- ROSSI, Silvia, (2014). Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Argentina.
- SALINAS, J., GÁNDARA, J., & ALONSO, A. (2012). Empresa e iniciativa emprendedora. España: McGraw Hill.
- SÁNCHEZ, M. (2014). Administración 1. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

SÁNCHEZ, S. (2011). Nuevas tendencias en trabajo social con familias: una propuesta para la práctica desde el Empowerment. España: Editorial Trotta, S.A.

SCHNARCH, A. (2011). Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana? Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

TRUJILLO, D. (2009). Administración por Objetivos. España: El Cid Editor.

ZEUS, P. (2002). Guía completa de Coaching. España: McGraw Hill.

BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA CITADAS

Apaza Meza, M. (2005). *Balanced Scorecard. Gerencia estratégica y del valor*. Lima: Pacífico Editores.

Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Asamblea Nacional, E. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. (A. d. Ecuador, Ed.) Manabí, Montecristi, Ecuador: Registro Oficial 449.

Bellagarrigue de Vera, M. A. (2002). *Outsourcing: Alternativa de negocios para la pequeña empresa*. San Salvador: Universidad San Salvador.

Caballero, M. d., & Carrasco, R. (s.f.). Recuperado el 4 de julio de 2015, de <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XXI/influencia-de-las-pol-ticas-de-rsc-en-la-reputaci-n-de-las-empresas-del-sector-sanitario-y-asegurador-sanitario.pdf>

Cross, B. y. (2004). The times they are a-changing: Who will stay and who will go in a downsizing organization? *Personnel Review*.

Daft, R. (1998). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson Editores.

Dahik, A. (1991). *Los programas de ajuste de la última década*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Delgado Cordero, M. (2010). El administrador y el líder en las unidades de información. *Red Escuela Graduada de Ciencias y Tecnología de la Información UPR RRP, 2010, 2*.

Deulofeu Aymar, J. (2012). *Gestión de calidad total en el retail*. Madrid: Larouse - Ediciones Pirámide.

El Telégrafo, D. (15 de junio de 2013). La dependencia tecnológica. Guayaquil.

Figueroa, J. O. (2012). *la formación de profesionales competentes en administración empresarial*. Quito: Universitaria.

Gao, H. (2008). *Bussiness process outsourcing industry an innovate enterprise perspective*. Massachusetts: University of Massachusetts.

- Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing. A structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMA COM División de AMA Publications.
- Instituto Profesional de Chile. (s.f.). *Módulo de aprendizaje No.3. Administración de Operaciones*. (I. P. Chile, Ed.) Recuperado el 25 de junio de 2015, de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDYQFjAE&url=http%3A%2F%2Falumnos.ipchile.cl%2Fmapas%2F28000%2FAO-II-200%2FMAPAS%2FM%25C3%25B3dulo_de_Aprendizaje_N%25C2%25BA03.doc&ei=CWeZVbOxDsONNoXPt6AH&usq=AFQjCNGRMNCsub6fKKfrNkuh
- Jaffe, D. y. (2007). *Empowerment*. México: Oxford University Press.
- Johnson. (2002). *Empowerment*.
- Koontz, H. (1991). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Luna, A. C. (2014). *Proceso administrativo*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Martínez, M. d. (2012). *Liderazgo*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- McFarland, L., Senn, L., & Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Menchaca, C. A. (2015). *5 elementos de Peter Senge*. Recuperado el 2 de julio de 2015, de <http://saludorganizacional.com>: <http://saludorganizacional.com.mx/articulos/alta-direccion/99-5-elementos-de-peter-senge>
- Mendoza, L. E. (2008). (D. G. Colima, Ed.) Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww3.ucol.mx%2Funidad%2FEventos%25202008%2FSector%2520Productivo%2FOctubre%2FMotivacion%2520y%2520ambiente%2520laboral%2FMANUAL%2520AMBIENTE%2520LABORAL%281>
- Ministerio Coordinador de Producción y Competitividad, E. (20 de enero de 2014). *Gobierno Nacional de la República del Ecuador*. Recuperado el 7 de julio de 2015, de <http://www.produccion.gob.ec/producir-en-ecuador-es-la-meta-consume-primero-lo-nuestro/>
- Morales, G. (2009). *Benchmarking*. España: El Cid Editor.
- Navarro, E. R. (s.f.). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Recuperado el 12 de junio de 2015, de El mundo. Su dinero: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Paz, R. A., & Piedrahita, M. (2007). *Desarrollo histórico del Marketing*. Cali, Colombia: Universidad Libre Colombia Seccional Cali, Facultad de Ciencias Económicas.
- Pérez-Jerez, C., & Rodríguez, M. (2012). *Estrategia como herramienta de gestión*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Ramírez, M. (2012). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales: una aproximación teórica metodológica para el análisis de la dirección organizacional*. Venezuela: Red Universidad del Zulia.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Rodríguez, E. (9 de marzo de 2012). *Las 5 Disciplinas de la Organización Inteligente*. Recuperado el 20 de junio de 2015, de Nuevas Empresas y Nuevos Trabajadores para Nuevos Tiempos: <http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/03/las-5-disciplinas-de-la-organizacion.html>

Salinas, J. M., Gándara, J., & Alonso, A. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: McGraw Hill.

Sánchez, M. (2014). *Administración 1*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Schnarch, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

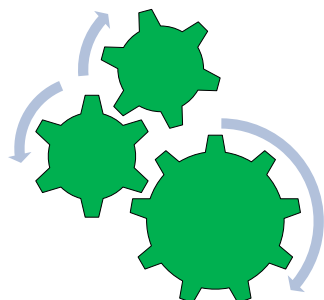
SNAP, S. N. (24 de noviembre de 2011). *Guía Metodológica GPR*. Recuperado el 4 de julio de 2015, de <http://www.administracionpublica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/GPR-Gu%C3%ADa-Metodol%C3%B3gica.pdf>

Suárez, P. (s.f.). *Del control central a la empresa flexible*. (R. I. México, Editor) Recuperado el 4 de julio de 2015, de Istmo. Liderazgo con valores: http://istmo.mx/1996/11/del_control_central_a_la_empresa_flexible/

Trujillo, D., Espino, E., & Barrientos, M. (2009). *Administración por Objetivos*. España: El Cid Editor.

www.matrizfoda.com. (2011). *www.matrizfoda.com*. (M. F. 2011, Productor) Recuperado el 29 de junio de 2015, de <http://www.matrizfoda.com/>

Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de Coaching*. España: McGraw Hill.



FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

UN ENFOQUE ECUATORIANO

ISBN: 978-9942-14-021-0





UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DECANATO

Quito D.M., 24 de julio del 2017
Oficio No. DFA-519

Señor Ingeniero
Marco Logroño Santillán
SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Universidad Central del Ecuador
Presente

Con atento saludo.

En atención a su pedido, adjunto al presente remito los informes originales de revisión de las obras **“Fundamentos de Administración. Un enfoque ecuatoriano”** y **“Gestión de Empresas constructoras e inmobiliarias”**, de su autoría conjuntamente con otros docentes, presentado por el Magíster Leonardo Patricio Salvador Pérez, Docente de la Universidad Politécnica Salesiana, en su calidad de par evaluador del documento.

Gracias por su atención.

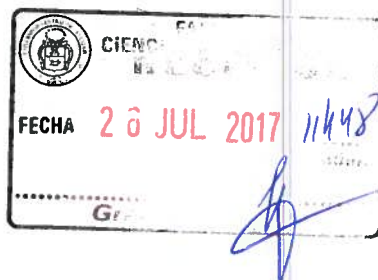
Atentamente,


Ing. Francisco Garzon Salazar, MSc.
DECANO



Adjunto: 2 fojas útiles originales

Sandra S.



Quito, 24 de julio de 2017

Señor Ingeniero

Francisco Garzón Salazar

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Universidad Central del Ecuador

Presente.

De mi consideración:

Atendiendo al oficio N° DFA-489, de fecha 14 de julio de 2017, en el que solicita mi participación como **par evaluador**, me es grato informar que procedí a revisar la obra:

Fundamentos de Administración – Un enfoque ecuatoriano, de los autores:

Ing. Nasser Franklin Álvarez Zamora, Mgst.
Econ. Lenin Antonio Ballesteros Trujillo, Mgst.
Ing. Nancy del Rocío Flores Hinojosa, MBA
Ing. Marco Antonio Logroño Santillán, Mgst.
Ing. Blanca Dolly López Chiriboga
Ing. Ricardo Raúl Morán Mera, MBA
Ing. Xady Cristina Nieto Díaz
Ing. Carla de los Ángeles Ojeda Zambrano, Mgst.
Ing. Henry Eduardo Rodríguez Guadalupe, Mgst.
Ing. José Francisco Taipe Yáñez, Mgst.
Ing. Guillermo Antonio Valencia Maldonado, Mgst.
Ing. Gustavo Mauricio Vizcaino Cabezas, MBA.

Analizada en base a criterios de pertinencia y relevancia, concluyo que:

- Es de carácter inédito.
- El contenido cumple con estándares de calidad para el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de educación superior.
- Representa un aporte en el desarrollo y sistematización del conocimiento.

Por lo tanto, la obra es recomendable por considerarla **PERTINENTE** y **RELEVANTE**.

Informe que pongo a su consideración, para los fines pertinentes.

Atentamente,


MSc. Leonardo Patricio Salvador Pérez
CI: 1000811776

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Registro SENESCYT 1005-03-455433 | Email: lsalvadorp@ups.edu.ec | Celular: 0983136398

CARRERA DE PSICOLOGÍA



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DECANATO

Quito D.M., 27 de julio del 2017
Oficio No. DFA-522

Señor Ingeniero
Marco Logroño Santillán
SUBDECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Universidad Central del Ecuador
Presente

Con atento saludo.

En atención a su pedido, adjunto al presente remito los informes originales de revisión de las obras **“Fundamentos de Administración. Un enfoque ecuatoriano”** y **“Gestión de Empresas constructoras e inmobiliarias”**, de su autoría conjuntamente con otros docentes, presentado por el Ingeniero Mauricio Balarezo Noboa, Docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial, en su calidad de par evaluador del documento.

Gracias por su atención.

Atentamente,


Ing. Francisco Garzon Salazar, MSc.
DECANO



Adjunto: 6 fojas útiles originales

Sandra S.





UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCIAL

FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS

se viene
conveniendo
informe
27/07/24

Quito, 20 de julio del 2017

Señor Ingeniero

Francisco Garzón Salazar
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
Presente.-

De mi consideración:

En atención a su oficio No.DFA-490, de fecha 14 de julio de 2017 en el que solicita mi participación como par evaluador, al respecto comunico lo siguiente:

Luego de revisar la obra titulada: "**Fundamentos de Administración. Un enfoque Ecuatoriano**", elaborada por los docentes: Mgst. Marco Antonio Logroño Santillán y otros, para su conocimiento y consideración, me permito adjuntar el informe respectivo.

Atentamente,



Ing. Mauricio Balarezo Noboa, MBA

Docente

Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Conservación Ambiental

Facultad de Hospitalidad y Servicios

Universidad Tecnológica Equinoccial

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
SECRETARIO ABOGADO
Recibido el 24-07-2017 a las 15:42

F) _____



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCIAL

FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS

INFORME DEL EVALUADOR

TEXTO

TÍTULO: Gestión de empresas constructoras e inmobiliarias

AUTOR(ES): Marco Antonio Logroño Santillán y otros.

APRECIACIÓN GENERAL DEL TEXTO	Grados Intermedios				
	(Si) 1	2	3	4	5 (No)
• El tema seleccionado es de interés académico	☒	☐	☐	☐	☐
• La extensión del texto es adecuada	☒	☐	☐	☐	☐
• Está bien citado y documentado	☐	☒	☐	☐	☐
• El texto representa un avance relevante	☒	☐	☐	☐	☐
• Contiene nuevas ideas y reflexiones influyentes	☒	☐	☐	☐	☐
• Revela Aplicación relevante de métodos y experiencias	☒	☐	☐	☐	☐
• El título refleja el contenido	☒	☐	☐	☐	☐
• La ortografía y gramática respetan las normas establecidas	☐	☒	☐	☐	☐
• Las tablas y figuras son necesarias, útiles y están bien confeccionadas	☐	☒	☐	☐	☐
• El resumen o prólogo es informativo y preciso	☒	☐	☐	☐	☐



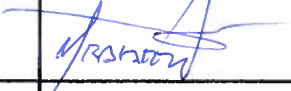
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE HOSPITALIDAD Y SERVICIOS

Evaluación general

- Aceptable con modificaciones menores (de forma)
- Aceptable con modificaciones de fondo (de contenido)
- Aceptable con modificaciones de forma y fondo
- NO aceptable para publicación

☒☐☐☐

Nombre evaluador(a):	MAURICIO BALAREZO NOBOA
Firma	
Correo	mauricio.balarezo@ute.edu.ec
Institución	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

COMENTARIO VALORATIVO DEL EVALUADOR

La virtud de la obra consiste en su utilidad práctica para que profesores y estudiantes universitarios del ámbito administrativo cuenten con material suficiente que permita a la academia cumplir con su proceso sustancial de Investigación Científica.



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DECANATO

Quito D.M, 29 de enero del 2019
Oficio No. DFA-040

Señorita Ingeniera
Carla Ojeda

Señora Ingeniera
Rocio Flores

Señor Ingeniero
Franklin Álvarez
DOCENTES DE LA FACULTAD
Presente

De mi consideración:

En atención a su comunicación s/n de 8 de enero del 2019, este Decanato ha remitido el oficio No. DFA-015 al Señor Ingeniero Mauricio Balarezo Noboa, en su calidad de Docente de la Universidad Tecnológica Equinoccial – UTE, a fin de que realice una precisión o aclaración al título del informe de la obra **“Fundamentos de Administración. Un enfoque Ecuatoriano”**, al respecto remito a ustedes el documento presentado por el profesional con fecha 29 de enero del 2019.

Gracias por su atención.

Atentamente,


Ing. Roberto Gómez Bastidas, MAE.
DECANO (E)



Adjunto: informe original y 2 copias

Sandra S.



SEDE MATRIZ
Calle Rumipamba S/N
entre Bourgeois y Atahualpa

CAMPUS OCCIDENTAL
Avenida Mariscal Sucre S/N
y Mariana de Jesús

Quito, 29 de enero de 2019.

Ing. Roberto Gómez Bastidas, MAE
Decano Facultad de Ciencias Administrativas
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

Presente.-

De mi consideración:

En atención a su oficio No. DFA-015, en el que se me solicita una precisión o aclaración al título del informe anexo del 20 de julio de 2017 de la obra **"Fundamentos de Administración. Un enfoque Ecuatoriano"**, de autoría de varios docentes de la Institución, al respecto aclaro lo siguiente:

Por error involuntario, en el informe anexo del 20 de julio de 2017, se lee en la parte del título: "Gestión de empresas constructoras e inmobiliarias", por este medio aclaro que el título correcto es y debe leerse así: **"Fundamentos de Administración. Un Enfoque Ecuatoriano"**.

Preciso, además, que se mantienen las mismas valoraciones en los criterios utilizados en la revisión del informe anexo del 20 de julio de 2017, ratificándome en el comentario valorativo en donde expreso: "La virtud de la obra consiste en su utilidad práctica para que profesores y estudiantes universitarios del ámbito administrativo cuenten con material suficiente que permita a la academia cumplir con su proceso sustancial de Investigación Científica".

Atentamente,

Ing. Mauricio Balarezo Noboa, MBA.
Docente Universidad UTE



Adjunto copias de antecedentes.

*Recibo 2019.01.29
Saucha
9:36*

