

**ADMINISTRACIÓN**

---

---

**Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

---

---

*Oscar Patricio López Solís*  
*Diego Marcelo Lara Haro*  
*Juan Federico Villacís Uvidia*  
*Juan Carlos Pérez Briceño*



## **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **© Autores**

Oscar Patricio López-Solís

**Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador**

Diego Marcelo Lara-Haro

**Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador**

Juan Federico Villacís-Uvidia

**Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador**

Juan Carlos Pérez-Briceño

**Docente de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador**

**Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.**

**Departamento de Edición**

**Editado y distribuido por:**

© Casa Editora del Polo

**Sello Editorial:** 978-9942-816

Manta, Manabí, Ecuador. 2019

**Teléfono:** (05) 6053240

<https://www.casedelpo.com/>

**ISBN:** 978-9942-816-18-4

© Primera edición

© Septiembre - 2019

Impreso en Ecuador

**Revisión, Ortografía y Redacción:**

Lic. Jessica María Mero-Vélez

**Diseño de Portada:**

Michael Josué Suárez-Espinar

**Diagramación:**

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

**Director Editorial:**

PhD. Julio Juvenal Aldana -Zavala

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados.

Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento. parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

**Comité Científico Académico**

Dr. Lucio Noriero Escalante  
**Universidad Autónoma de Chapingo, México.**

Dra. Yorkanda Masó Dominico  
**Instituto Tecnológico de la Construcción, México.**

Dr. Juan Machado  
**Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba.**

Dra. Fanny Miriam Sanabria Boudri  
**Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú.**

Dra. Jennifer Quintero Medina  
**Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.**

Dr. Félix Colina Ysea  
**Universidad SISE. Lima, Perú.**

Dr. Reinaldo Velasco  
**Universidad Bolivariana de Venezuela**

## **Constancia de Arbitraje**

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

## **Comité Editorial**

Abg. Néstor D. Suárez-Montes

**Casa Editora del Polo (CASEDELPO)**

Dra. Juana Cecilia-Ojeda

**Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela**

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses

**Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba**

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano

**Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone**

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
Administración.....	19
La administración de empresas.....	19
Importancia .....	24
Funciones de la administración .....	25
Los nuevos entornos empresariales.....	29
Motivar al personal.....	39
Considerar la importancia de cada cargo .....	41
Permitir tomar decisiones.....	43
Compensar salarialmente según los resultados.....	45
Aplicar la megagerencia.....	47
Realizar esporádicamente un benchmarking.....	51
Desarrollar una gerencia táctica personalizada .....	53
Innovar .....	57
Las oportunidades empresariales.....	61
Retos de la Administración.....	63
Habilidades administrativas.....	64
Gestión empresarial.....	66
Proceso de gestión.....	71
La gestión y los diferentes campos que abarca.....	71
La gerencia.....	74
Procesos de gerencia pública.....	78
Gestión de procesos.....	90
Gestión estratégica.....	90

Análisis FODA.....	91
Gestión del conocimiento.....	94
Gestión del talento humano.....	95
Gestión por competencias.....	97
Modelo de gestión humana por competencias.....	97
Gestión por competencias.....	101
Sistemas de gestión por competencias en nuestras organizaciones.....	102
Surgimiento de la gestión por competencias.....	103
Tendencias actuales de la gestión por competencias.....	104
Primacías de la gestión por competencias.....	105
La responsabilidad social en las empresas.....	109
Áreas que debe considerar la responsabilidad social.....	112
Transparencia y rendición de cuentas.....	113
Alcances de la responsabilidad social empresarial.....	114
Ética y responsabilidad social.....	115
Ética en la gestión empresarial.....	117
El liderazgo y la gestión empresarial.....	126
Comunicación y liderazgo .....	136
El líder en la toma de decisiones .....	137
Gestión del cambio empresarial.....	141
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>152</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>155</b>



## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de gran movimiento e intercambio de información en la sociedad se han presentado grandes cambios característicos por la complejidad, pluralidad, turbulencia, competitividad e incertidumbre del entorno político, social, económico y emergente que obliga a las empresas a repensar su administración y la gestión empresarial recordando que no hay relevo para la creatividad y la innovación, la tecnología, lo que conlleva a aprovechar las bondades que ofrece la gestión empresarial desde una nueva visión e incorporarlas a los procesos de la gerencia organizacional.

La administración y gestión empresarial debe apropiarse, como proceso de trabajo con práctica eficaz, eficiente y efectiva en la resolución e imaginación de problemas, con una actuación ética buscando la calidad de vida y el equilibrio ambiental para el desarrollo sostenible de las organizaciones y por ende del país. Es por ello que, en este libro se invita a iniciar a aplicar dentro de los procedimientos gerenciales que se llevan a cabo en las empresas, renovar las antiguas prácticas y mejorarlas.

Los procesos administrativos y de gestión empresarial en el orden de la esfera pública como privada, son exorbitantemente burocráticos y mecanizados, sino en su totalidad, si en los aspectos sustanciales. Al respecto:

Las organizaciones mecanicistas tienen gran dificultad de adaptación a los cambios de circunstancias, ya que fueron diseñadas para conseguir determinados objetivos y no para las innovaciones, cosa que no debe sorprender, pues las máquinas

normalmente se diseñan con un solo propósito, dadas unas materiales de entrada, transformándolos en un producto de salida específico y pueden realizar diferentes actividades solamente sin han sido diseñadas para hacerlo. (Morgan, 2009, p.25)

Por tanto la nueva visión como se deben plantear los nuevos principios y estrategias deben estar encaminados a llevar a cabo un plan de gestión y empresarial que sea capaz de asumir una manera diferente de pensar y de trabajar; además de que promueva respuestas rápidas y eficaces a los requerimientos de los nuevos tiempos y del colectivo en general, entre los aspectos de creación e innovación para lograr la aceptación y reconocimiento tanto de los colaboradores de las empresas como de la sociedad.

La población en general está reclamando, día a día, que sus reclamos y requerimientos sean atendidos y solucionados con procedimientos eficientes, efectivos y éticas. Para ello, puede resultar necesario, aprovechar las virtudes de los principios administrativos generando creatividad e innovación en los procesos, logrando la auto organización, auto producción e integración de todos los procesos gerenciales, y poder así cumplir con la razón de ser de las empresas como lo es dar respuestas oportunas y efectivas a los ciudadanos y ciudadanas en el caso de las públicas y a los clientes en el caso de las privadas.

El logro de una administración y gestión empresarial, permitirá de forma oportuna y de calidad, reactivación del aparato productivo, planificación, organización, dirección y

seguimiento, transparencia, eficiencia, eficacia, efectividad y ética en los procesos de gerenciales.

Es oportuno, incorpora lo manifestado en la teoría de Etkin (2011) cuando señala certeramente que la “complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias, pero también divergentes o indiferente” (p.90). De allí, el propósito del presente libro que buscar generar una revisión y repensar los conocimientos que en materia de administración y gestión empresarial hemos estudiado. De igual manera se dan unas pinceladas de varias estrategias que garanticen la buena administración y gestión de las empresas tanto públicas como privadas. Tomando en cuenta lo antes dicho, el proceso administrativo y gestión empresarial deberá innovador, calidad servicio, cultura y filosofía que garantice un desempeño exitoso de la empresa.

## ADMINISTRACIÓN

### La administración de empresas

Desde antiguo existió la administración y a lo largo del tiempo se ha perfeccionado se presenta la definición desde varios puntos de vista, dado que en toda la vida está presente este proceso. Se puede describir como el proceso de definición y organización de las funciones básicas de una compañía. En este sentido Sisk y Sverdlik (1979) plantean que consiste en la coordinación de todos los recursos a través del proceso de implantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos. Otra definición es la que muestra la American Managenent Association indica que la administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros.

En tal sentido, Chiavenato (2006) lo define como:

“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo.  
“(p.10)

Se puede entonces definir la administración como una disciplina cuyo propósito es el manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, orientado a la satisfacción de un interés. Asimismo, se puede concebir a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un organismo acumulado de conocimientos que contiene principios, teorías, conceptos, entre otros. Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. Conformada por principios, técnicas y prácticas. La conducción racional de las diferentes actividades, recursos y esfuerzos de una organización es llevada a cabo por la administración lo que le permite sobrevivir y crecer en un mercado cada vez más competitivo.

De una buena administración dependerá, que los recursos se destinen para los requerimientos que se han planificado en busca de una ganancia en el caso de las empresas privadas y un buen servicio en las instituciones públicas.

La administración es de suma importancia tanto en la gestión pública **como en la privada**. Ambos requieren de la técnica de organización administrativa para la obtención de recursos. La diferencia reside precisamente en los aspectos cualitativos y cuantitativos de los recursos con los que cuenta para llevar a cabo sus funciones y propósitos. Estos recursos con los que se cuenta pueden ser de varios tipos, hay materiales, humanos, financieros, cognitivos, entre otros. Y los fines pueden ser sociales, sin fines de lucro o con fines lucrativos. En resumen, se trata de la planificación acerca de cómo se van a usar estos

recursos para lograr un mejor resultado.

El campo de la administración es muy extenso, ya que como distinguimos, se emplea varios tipos de entidades. De esta condición, precisa valerse de técnicas, conceptos, modos de organización procedentes de diversas fuentes de estudios, entre ellos la gestión de recursos humanos, administración financiera, la contabilidad, marketing, ciencia económica, estrategias empresariales, entre otras. La administración es interdisciplinaria, ya que armoniza aspectos de todas ellas con el fin de concentrarse y ahondar sus progresos administrativos, evitando las dificultades y ajustar a las necesidades del mercado, en el caso de la gestión privada principalmente, actualizándose de este modo según la competitividad y demás entidades sociales. En el siguiente cuadro se presentan diferentes conceptos que ilustran de una manera más amplia el concepto de administración.

Cuadro N° 1

Concepto	Autor
“Es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.”	Peter Drucker
“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”	Henri Fayol
“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.	José Antonio Fernández Arena
“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.	W. Jiménez Castro
“Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados”.	Koontz y Wehrlich

“Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana”.	J. D. Mooney
“Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.	Peterson y Plowman
“Empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.	F. Tannenbaum
“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.	George Ferry
“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.	I. Chiavenato
“Es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.	R. Daft y D Marcic

Definición de administración desde la visión de varios autores.  
 Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México (2005)  
 adaptación propia.

En la siguiente figura, se muestra la relación de la administración con otras disciplinas de la ciencia y técnicas que le dan apoyo a la gestión administrativa y alcanzar los logros propuestos.

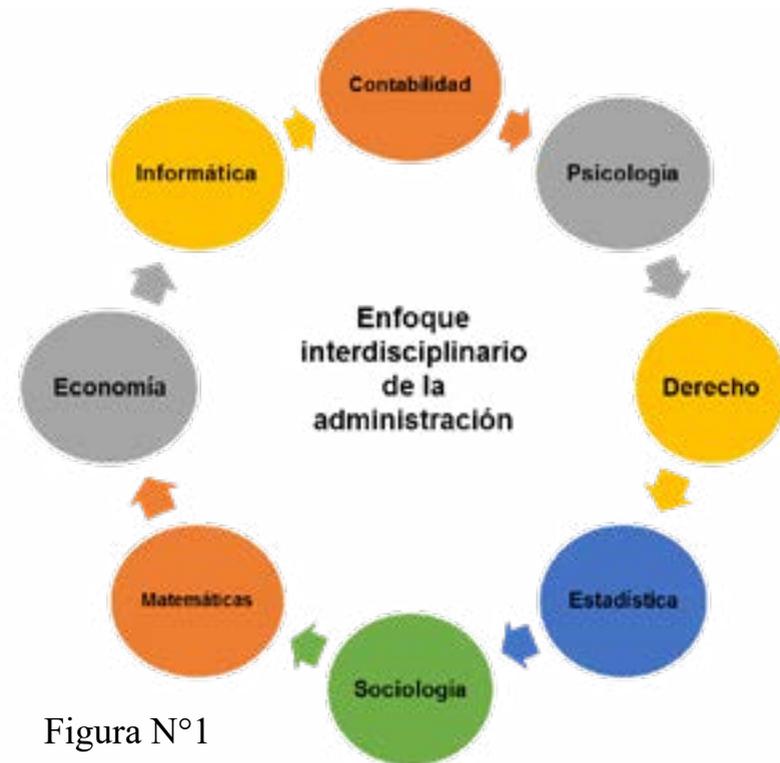


Figura N°1

La administración y su relación interdisciplinar.  
 Elaboración propia (2019)

## IMPORTANCIA

La administración asume la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

Gracias a una administración adecuada se han adaptado las empresas a los cambios tecnológicos y desarrollo de nuevos procesos, sin la administración los países no se desarrollarían, las empresas no podrían subsistir, y el desarrollo de la tecnología sería más lento.

A través de la administración, se alcanza perfeccionar los patrimonios de los países, de la sociedad, de las organizaciones y, lo que es más importante, proporcionar al ser humano la oportunidad de acceder a un progreso sostenible como persona.

Para las organizaciones, la importancia de la administración reside en que ésta hace viable la efectividad de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, el tiempo y el personal que en ellas trabaja.

Mediante la administración las organizaciones pueden desafiar la globalización, es decir, mediante la aplicación de técnicas y herramientas que permite que las organizaciones desplieguen ventajas competitivas para perdurar y desarrollarse en el mercado globalizado.

La administración es de suma importancia para el perfeccionamiento, ajuste y persistencia de las organizaciones en el mundo complejo, globalizado, y en constante cambio, debido a que eleva la producción y la efectividad; proporciona elementos a la empresa para ser competitiva, la desarrolla, la expande y garantiza la duración de la empresa.

Además la administración es significativa porque está creada por y para personas. Al administrador le concierne facilitar a cada trabajador los recursos necesarios para ejecutar su trabajo y para tener una vida digna. Sin el compromiso del talento humano la administración disipa su importancia.

## Funciones de la administración

Se presenta a continuación de forma resumida las funciones de la administración como: La planeación, la organización, la dirección y el control según Chiavenato (2004). A continuación, detallaremos cada una de las funciones que disponen el proceso administrativo, con el propósito de mencionar cada una de las etapas.

- **Planeación:** Es la función inicial, en virtud que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás funciones. La planeación radica en establecer las bases que guíen la gestión futura. En tal sentido el proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, prever el futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo.

En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos. La planificación atraviesa todos los niveles de la organización y, por ello, se planifica sobre realidades diferentes en cada caso; en efecto, existen procedimientos de diferente naturaleza. Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, pueden estar coherentes con la sucesión de acciones en el tiempo, pueden referirse a procedimientos, comportamientos esperados o pueden establecerse en concordancia a la asignación de capitales.

- **Organización:** Nos referimos a la acción de constituir, organizar una empresa, entidad u organización, es decir, una entidad social, determinadamente organizada para la persecución de fines concretos. Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos.

Según el nivel de la organización al que hagamos referencia, podemos mencionar diferentes tareas de diseño organizacional. En el nivel operativo, el diseño consiste en el análisis y la descripción de puestos. Esta tarea consiste en determinar el conjunto de tareas que comprende cada puesto de trabajo específico, es decir, su contenido. En el nivel medio, el diseño comprende el agrupamiento de las unidades sobre la base de algún patrón homogéneo, es decir, agrupar los puestos de trabajo según algún criterio racional, como podría ser por

funciones, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros. En el nivel directivo, el diseño organizacional refiere a la organización como un todo y, de acuerdo con los criterios mencionados previamente, se determina el tipo de organización en función de las características de su estructura.

- **Dirección:** Las funciones anteriores, planeación y organización, hacen referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas delineación de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia al manejo de esta organización social hacia el seguimiento de los objetivos establecidos, es decir, cómo se dinamiza la capacidad del quehacer potencial que constituye una organización. En este sentido, la dirección se refiere a tomar decisión de cómo orientar los esfuerzos humanos hacia el seguimiento de los objetivos determinados. La dirección, como otras funciones mencionadas, también está vinculada con toda la estructura organizacional, ya que en todos los niveles se requieren funciones de dirección. En el nivel operativo, son los supervisores y encargados; en el nivel medio, los mandos medios; en el nivel directivo, los gerentes, ejecutivos o dirigentes. La terminología a utilizar para mencionar a cada uno de estos actores resultará de la naturaleza de la organización y de su estructura.

- **Control:** El control tiene el propósito de comprobar los resultados alcanzados por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos

existentes entre lo que se proyectó y los resultados obtenidos, a fin de identificar los orígenes del desvío y modificar la marcha y acción organizacional por medio de operaciones correctivas orientándolo hacia los objetivos instituidos. El proceso de planeación se encuentra profundamente relacionado con el de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan estaría carente de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el ejecutar organizacional como para el proceso de control. A su vez, las organizaciones más modernas e innovadoras instauran estrategias de aprendizaje que les permitan reflexionar sobre la forma en la cual ejecutan sus tareas y solucionan sus problemas, a fin de perfeccionar las labores y su desempeño.



**Figura N° 2**

### **Proceso administrativo adaptación propia (2019)**

En la siguiente figura se muestra como en la práctica, estas cuatro funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y forman lo que se denomina el proceso administrativo, el cual es de carácter secuencial y se desarrolla conformando el ciclo administrativo. Este ciclo

implica que, a medida que se despliega el proceso, los resultados retroalimentan el ciclo siguiente. Al afirmar que las funciones se encuentran en una estrecha y compleja interacción dinámica, se hace mención a que el proceso no es estrictamente lineal, donde una función diera lugar a la siguiente, sino que coexiste una compleja articulación hacia ambos sentidos de las relaciones entre funciones. De modo que la planificación no es estricta sino que, a medida que se desarrolla la acción organizacional, sobre la base de la planeación, se identifican los desvíos entre lo deseado y los resultados alcanzados, aunque estos sean parciales, a fin de ajustar cierto elemento predefinidos.

### **Los nuevos entornos empresariales**

En los últimos años se han producido cambios importantes en la sociedad a nivel mundial, afectando no sólo al mundo de los negocios, sino también a la vida cotidiana. Estos cambios son el resultado de acontecimientos políticos y tecnológicos acaecidos en el siglo XXI, que han hecho posible un nuevo entorno.

Para Cuesta (1998) el auténtico facilitador de los procesos de cambio empresarial son las tecnologías de la información. La informática y las comunicaciones hacen posible:

- Obtener la información necesaria para la gestión
- Compartir la información entre los diversos componentes de la empresa, cada día más dispersos.

Además, la aparición de los operadores logísticos permite el movimiento físico de materiales y productos, alcanzando

economías de escala dentro del nuevo orden global. La fabricación puede perfectamente realizarse en una zona del mundo y la comercialización en otra, y todo ello sin inventarios voluminosos.

Para De Feo y William (2004: 10) “Los eventos macroeconómicos mundiales impactan en las organizaciones más fuerte y más rápidamente que nunca antes en la historia”.

Fernández (2005: 263) refiere un proceso de transición entre el modelo tradicional de empresa capitalista hacia otro que plantea un crecimiento basado en el respeto a los pilares básicos del desarrollo sostenible. Como aclaración del término “Desarrollo Sostenible” cabe citar la definición que aparece en el informe Brundtland (1987) y que se asume posteriormente en la declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Junio 1992): “Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”.

Se han producido cambios radicales en las formas de trabajo. Cabe destacar tres puntos:

- Se puede encontrar trabajadores de empresas productoras, que están físicamente trabajando junto con personal de los proveedores y de los clientes.
- Los trabajadores tienen un alto nivel de formación y están facultados para la toma de decisiones (empowerment).
- El trabajador ha adquirido un sentimiento de pertenencia a la empresa en la que trabaja, acabando con la idea de

ruptura entre trabajador y empresa, teniendo ahora una idea de destino común (Cuesta 1998).

Ante la fuerte competencia, algunos países han debilitado la legislación laboral para adaptarla a las nuevas exigencias de producción rápida, flexible y barata (Tamarit 2005: 82). Por su parte, Beck (1998) las tecnologías de la información permiten repartir el trabajo por todo el mundo, causando la exportación de puestos de trabajo. Se produce la distinción entre lugar de inversión, lugar de producción, lugar de residencia y lugar de declaración fiscal.

En tal sentido, Jurt (2006) indica que son consecuencias de la globalización la desaparición de las fronteras en cuanto a bienes, servicios, capital y conocimiento se refiere, la destrucción masiva de puestos de trabajo, la movilidad del trabajador y la flexibilidad del mercado laboral.

Para Kaplan y Norton (1997: 140) uno de los cambios más espectaculares es el del papel de los empleados en la organización. Casi todo el trabajo de rutina se ha automatizado y ya no basta con eficiencia y productividad, la organización debe mejorar continuamente.

Los mercados más amplios y el mayor grado de liberalización proporcionan oportunidades a las empresas que sean capaces de adaptarse al cambio. En este contexto juegan un importante papel las organizaciones multinacionales. Estas empresas escapan al control de muchos estados, quedando importantes vacíos legislativos a nivel internacional (Tamarit 2005: 81). Los negocios adquieren dimensiones globales, pero no existen en

la misma medida instituciones análogas, que ejerzan control democrático y salvaguarden la igualdad de intereses a nivel global (Jurt 2006).

En tal sentido para Babé (2004) todo se reduce a la capacidad de adaptación. Las empresas están abocadas a adaptarse a un entorno en el que lo único seguro es el cambio. Asimismo, Cuesta (2004: 23) “El cambio en el entorno influye en la estructura que las empresas adoptan para conseguir el grado de competitividad necesario para alcanzar el éxito”.

Sin embargo Benavides y Quintana (2003: 7) indican que la clave está en el desarrollo y empleo inteligente de los activos intangibles, tales como el conocimiento, las capacidades y la propiedad intelectual, porque son difíciles de ser imitados y porque el factor primario es el conocimiento en contraste con el capital o la tierra.

Por otro lado Safar, gerente de calidad de General Motors Powertrain (EFQM 2006: 18), el aprendizaje y el cambio continuo es la clave para la supervivencia, identificando las áreas cruciales, orientándose a procesos y resultados, y eliminando desperdicios y pérdidas. De esta forma se puede enfrentar los grandes retos actuales: gran nivel de competencia, ciclos cortos de desarrollo, entrega al mercado y necesidad de concentrarse en reducción de costes.

El entorno competitivo empresarial actual, hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar y a someterse a continuos cambios para mantenerse competitivas.

Con la globalización y la eliminación de impuestos, la competencia internacional es cada vez mayor para los productos de la empresa, pero al mismo tiempo se abren nuevos mercados; si los gerentes de las organizaciones pensarán en forma positiva, aprovecharían estas oportunidades para colocar, solos, con representantes comerciales, con distribuidores, con franquicias, vendiendo la licencia o marca del producto o con convenios con otras compañías, sus productos en el exterior; ello conllevaría a la modernización de la empresa, a la implementación de tecnología de punta, a incrementar su productividad, mejorar la calidad de sus productos y a bajar sus costos operacionales, con el fin de hacerse más competitivos en el mercado nacional y en el comercio internacional; si todos los empresarios pensarán en esta forma, se crearían más empleos en el país y se mejorarían el ingreso per cápita y el producto nacional bruto, porque las empresas son el motor del desarrollo de la economía.

La disposición de los negocios es la de hacer fusiones o adquisiciones parciales entre compañías del mismo o de diferentes países en productos iguales, similares o complementarios. Estas fusiones se realizan para bajar costos de transporte y de producción, por las economías de escala, para aumentar la cobertura, facilitar la penetración y apertura de nuevos mercados, o para consolidarse y competir más exitosamente, facilitando la diversificación de sus negocios hacia otros países, logrando muchas veces dar un mejor y más oportuno servicio o para, bajar los precios al consumidor final, logrando así ampliar el porcentaje de participación del mercado. Una vez más queda demostrado que la competencia no es para atacarla sino para aprovecharla y ayudarse

mutuamente, mediante fusiones, adquisiciones u operaciones de mercadeo, producción o investigación conjuntas.

Peter Drucker en su libro: Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, dice: en con visión de futuro un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo. La necesidad de que la gerencia debe innovar, ya que no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos.

Es responsabilidad del gerente efectuar periódicamente reuniones, al menos una vez al mes, con el fin de participar a sus colaboradores, sobre los objetivos de la empresa, la situación macro económica del país y la situación financiera, de ventas y participativa de la empresa en el mercado, así como los planes, objetivos y estrategias de la empresa, solicitándoles ideas y sugerencias, con el fin de llevar a cabo una gerencia participativa y despertar el sentido de pertenencia de sus colaboradores hacia la empresa. Las reuniones deben ser informales, asignando un buen porcentaje del tiempo a la participación activa de los empleados, tratando de que se desarrollen en un doble sentido, de parte de la gerencia, informando y de parte de los trabajadores aportando sus ideas.

En estos tiempos ya las acostumbradas extensas reuniones con el director o gerente de las empresas debe ser breve y conciso en los delineamientos de la empresa, puntualizar, sin rodeos, los planes y los objetivos, siempre respaldado con el personal de la empresa y resumir sus planteamientos; debe

dedicarle más tiempo a escuchar las ideas y sugerencias de los subalternos, haciéndolos más participativos en la reunión y en la administración y operación de la organización.

Una premisa que se mantiene es que el activo más valioso de la empresa es su capital humano, pero especialmente sus colaboradores que utilicen su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios, lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa; por lo tanto se les debe considerar como un activo, no como un costo, esto es tener en cuenta sus resultados y no su salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud, con una mente abierta para analizar, aceptar y llevar a la práctica los cambios y las innovaciones.

Una empresa bien estructurada delegará en la dirección de gestión de talento humano el reclutamiento, retención, motivación y apoyo a los colaboradores, ya que con ellos se tiene una ventaja comparativa sobre la competencia que le permite a la organización sobrevivir, crecer, innovar, alcanzar el liderazgo y avanzar al futuro.

Se presenta a continuación los planteamientos realizados por Edgar Van Den Bergh (2012) con motivo de la celebración del día del administrador, como ponente en la Universidad de Cundinamarca Colombia, al respecto demuestra a continuación parte del mismo:

Las compañías requieren gerentes de avanzada, con sentido futurista, que las haga sobresalir dentro del contexto empresarial y suministre las bases para una permanencia en el mercado; así, el gerente del futuro debe realizar los principios que a continuación se detallan, motivando a sus colaboradores, contando siempre con un personal innovador y analizando el entorno macroeconómico, teniendo como meta el aumento en la productividad, la creatividad y la innovación, estar un paso delante de la competencia, logrando por lo tanto, una mayor competitividad, una mayor posibilidad de permanencia en el mercado y una mayor ganancia para la empresa. Estos principios son:

- ✓ Despertar el sentido de pertenencia hacia la empresa
- ✓ Motivar al personal
- ✓ Considerar la importancia de cada cargo
- ✓ Permitir tomar decisiones
- ✓ Compensar salarialmente acorde con los resultados
- ✓ Aplicar megagerencia
- ✓ Realizar esporádicamente un benchmarking
- ✓ Desarrollar una gerencia táctica personalizada
- ✓ Innovar

### **Despertar el sentido de pertenencia hacia a la empresa**

Una de las funciones de la gerencia, que nunca aparece en los libros clásicos de administración consiste en despertar en su personal el sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que ello incrementa, más que ningún otro sistema, la

productividad de los empleados.

Despertar el sentido de pertenencia es una función indelegable de la gerencia general, no solamente porque debe cubrir a todo el capital humano de la empresa (ya que si lo realiza el gerente de un área o una división de la compañía, cubrirá sólo a sus colaboradores subalternos), sino porque debe formar parte del plan estratégico de toda la organización; además cuando las medidas provienen de la gerencia general tienen una mayor acogida en la empresa.

Para lograr una mejor participación de los colaboradores de la organización, es muy importante unificar las diferencias sociales y de los cargos de la organización; en nuestros países latinoamericanos existe la “doctoritis”, título que exige el gerente por parte de sus subalternos, eso crea una barrera psicológica entre los diferentes niveles de la empresa; en las organizaciones de los Estados Unidos, tanto los jefes como los subalternos se tratan por el nombre, no por el apellido ni por el título; nuestros gerentes creen, erróneamente, que eso les quita poder y autoridad; según Dale Carnegie autor del libro *“Como hacer amigos e influir sobre las personas”*, un best seller mundial, el primer consejo del autor, es tratar y llamar a las personas por su nombre de pila.

La atención a los colaboradores es el elemento más importante y dominante para aumentar la productividad; así para llegar a ser más innovadores, permanentemente se deben mejorar las relaciones laborales, entre los colaboradores y entre la gerencia en todos sus niveles y sus empleados; tratando, el gerente de que sea visto por sus trabajadores, como

un colaborador más; accesible a todos y siempre dispuesto a escucharlos y a analizar y solucionar sus problemas; un primer paso para despertar esa confianza es que todos los empleados, sin importar su rango en la organización llamen a sus superiores y al gerente por su nombre de pila, ese solo hecho, rompe las barreras del jefe- subalterno, considerando a los gerentes y supervisores, en todos sus niveles, como compañeros y amigos comunes de la organización. El autor sabe que lo anterior rompe muchos esquemas, la mayoría de las organizaciones colombianas, continúan con sus sistemas anacrónicos y anquilosados en el pasado y que aún no han asimilado el sistema de trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización.

Una función primordial de la gerencia, es despertar el interés de sus colaboradores, con una mente abierta al cambio, que permita y propenda porque sus colaboradores presenten innovaciones individuales o en grupo, por lo tanto es necesaria la cooperación de todos los empleados, especialmente de los que tienen contacto con el medio de la empresa y de sus productos, como el personal de ventas y de mercadeo; éstos deben informar de los cambios, tendencias y nuevos productos y procedimientos a sus superiores y a la gerencia, como resultado de ello, la empresa se adelanta al futuro y puede llevar a cabo los cambios necesarios antes que lo haga la competencia, convirtiéndose así, la organización, en un líder del cambio.

La habilidad gerencial para lograr contribuciones e ideas de sus trabajadores crea entre ellos un mayor amor a la

organización, provee mejores servicios, incrementando la innovación empresarial y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la compañía.

El sentido de pertenencia conlleva a que el personal se comprometa con la empresa y sienta la compañía como suya, al realizar sus acciones y su trabajo siempre en defensa de los intereses económicos de ésta.

### **Motivar al personal**

La responsabilidad de un gerente no es manipular a los empleados, sino por el contrario, reconocer lo que los motiva y contribuir a la realización de actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa, de algún departamento o de alguna área organizada dentro de la misma.

Los sistemas de motivación se dividen en monetarios y no monetarios. Los primeros generan un premio en dinero, los segundos sirven para mejorar su ego, como un reconocimiento de la empresa por su buena labor. Los libros de administración tienen muchos ejemplos de formas de motivar a los colaboradores, y el gerente puede imaginarse muchos más, de acuerdo con su empresa; lo importante es que cumplan el objetivo deseado, el de reconocer el trabajo sobresaliente de uno o más de sus empleados.

Una de las mejores maneras de motivar al personal es elogiándolo en público por su buen comportamiento. Por el contrario cuando algún empleado falla, inmediatamente se le debe llamar la atención en privado y no repetirlo posteriormente, se debe reprender el resultado, nunca a la

persona, ya que de lo contrario afectará su ego y la confianza personal en su superación y en la colaboración con la empresa.

Se ha demostrado que un personal motivado y animado produce mucho más que un trabajador desmotivado; por eso un buen gerente debe dedicar más tiempo a la preparación y motivación del personal que a las instalaciones y edificios de la compañía, muchos gerentes exigen oficinas deslumbrantes y varias secretarías personales, la mayoría de las veces para satisfacer su ego y su idiosincrasia, pensando en su imagen personal, por sobre los costos, la productividad de la empresa y la motivación de sus colaboradores.

Una de las mayores fallas gerenciales es que consideran los éxitos de la empresa como logros personales y las fallas como deficiencias del sistema y de los trabajadores. Si la empresa surge, progresa, crece y es exitosa financieramente y en el mercado, siempre se habla del gerente como el timonel que la sacó de un estancamiento y ahora es líder en el mercado; pero si la compañía fracasa, la gerencia se disculpa por la falta de colaboración de sus empleados; con el gobierno, por los altos impuestos; con la globalización y la apertura económica y el aumento de la competencia extranjera; con los accionistas o dueños de la compañía, por la falta de capital de la empresa, por ende, carencia de capital de trabajo; con los clientes, por la falta de pago oportuno, problemas de cartera o con algún cliente que se declaró en bancarota, arrastrando a la empresa en sus problemas financieros o con los proveedores, por el incumplimiento en las entregas o mala calidad de las materias primas; es muy raro que tenga la personalidad que

le permita reconocer sus propios errores.

En el libro *In Search of Excellence* de los autores Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, quienes realizaron un análisis de las empresas más exitosas en los Estados Unidos, concluyeron que: en las empresas más sobresalientes cada división y cada grupo de trabajo tienen sus propias metas, dándole oportunidades y espacio a los empleados para tomar iniciativas y decisiones con el fin de lograr esas metas; por lo tanto los objetivos no deben ser impuestos por la gerencia, se deben trabajar de común acuerdo con los colaboradores permitiéndoles una libertad de acción dentro de la empresa, deben ser claros y precisos, explicando el gerente la forma de realizarlos, dándole la facilidad para su cumplimiento suministrándoles lo necesario; al final del año se evalúa al empleado por los logros obtenidos y cumplidos.

### **Considerar la importancia de cada cargo**

Este factor con frecuencia es olvidado por los gerentes, a pesar de ser un intangible que genera resultados positivos para la empresa. A todos los colaboradores, no importando su cargo ni su posición en el organigrama de la empresa, se les debe tratar con el respeto que merecen como personas, dejándoles autonomía en el desarrollo de su trabajo, pero colaborándoles y controlándoles, evaluando periódicamente los resultados contra los objetivos y expectativas que de él tenga su superior, premiándolo públicamente por su participación en los cambios y en las innovaciones de la empresa.

Se debe partir de la premisa de que todo cargo es importante en la empresa (lógicamente unos más que otros). Si el gerente detecta que no lo es, la culpa no es del empleado que lo está desempeñando, sino del gerente que lo nombró, por no haber analizado previamente su requerimiento y necesidad para la empresa. Si las circunstancias han cambiado –por una nueva tecnología, sistematización, modificaciones en el mercado o por los cambios macroeconómicos–, también es responsabilidad del gerente, por no haberlos previsto con antelación o no haber entrenado al empleado en el nuevo sistema.

Todo empleado a cualquier nivel debe considerar la importancia de su cargo y, por ende, la importancia que para él tiene su buen desempeño. Parte de lo anterior es generado por la estrategia gerencial de sentirse un autócrata, con una administración en la que se considera que lo único importante en la empresa es la gerencia y los demás empleados son un “relleno burocrático” que están solamente para obedecer órdenes; es éste un falso concepto de lo que debe ser la administración moderna: la gente es buena y hay que darle oportunidades de desarrollar sus conocimientos y habilidades; la mayoría no ha surgido, no por falta de inteligencia sino porque no ha tenido la oportunidad de aplicarlos y utilizar su gran valía.

Despertar el sentimiento de importancia genera más satisfacción del empleado hacia su trabajo, disminuye la rotación de personal de la empresa, y esto conlleva a costos operacionales menores debido a que se trabaja con personal

que maneja el know-how de la organización y que por tanto tiene una mayor productividad.

El gerente debe tener la habilidad de motivar a su personal para lograr su colaboración, ideas y contribuciones innovativas, lo cual debe ser reconocido públicamente y remunerado económicamente; aumentando así la innovación, el cariño de los trabajadores hacia la empresa, proveyendo un mejor servicio a los clientes e incrementando el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

### **Permitir tomar decisiones**

Un problema grave de los ejecutivos es que no toman decisiones; pero más grave aún es no permitir tomarlas a los subalternos, ya que en su sistema monolítico temen perder autoridad si su empleado osó tomar las decisiones que ellos –en su forma pusilánime de administrar la empresa– no se atrevieron a tomar por temor a las consecuencias.

Se debe partir del principio de que el personal de la empresa es bueno, que fue bien seleccionado y que está en capacidad de desempeñar su cargo y de tomar las decisiones adecuadas; la gerencia debe dar a sus empleados la oportunidad de que puedan demostrar sus conocimientos y tomar decisiones cada vez mayores, para así conocer su grado de responsabilidad y de autoridad.

Para facilitar y promover la toma de decisiones entre los subalternos, se deben crear círculos de calidad conformados por personal voluntario, en pequeños grupos de diferentes departamentos, con una duración limitada y con sus propios

objetivos; periódicamente los resultados de sus trabajos deben ser informados a la gerencia para que ésta los analice y determine la factibilidad de su aplicación.

En general los ejecutivos son excelentes planeadores, pero no cristalizan sus investigaciones. Por eso un país puede estar lleno de estudios que enriquecen los anaqueles de las bibliotecas y de las oficinas pero que nunca se realizan ni se llevan a la práctica por el pecado capital de los ejecutivos, de “falta de capacidad para tomar decisiones”, que impide el desarrollo de la empresa. Si algún subalterno trata de concretar un proyecto, es reprimido por intentar asumir funciones que no le corresponden, y queda sin respaldo moral o económico por parte del gerente, ya que éste supone que el subalterno está “haciendo méritos” para ascender, saltando las líneas de autoridad dadas por la organización de la empresa.

Siempre se debe tener presente que el objetivo no es trabajar sino producir. Por eso en varios países, como Estados Unidos o Alemania, se trabajan menos horas que en Latinoamérica, pero producen mucho más por hora trabajada, porque su productividad es mayor que la nuestra.

Al realizar el análisis de las funciones de cada cargo, el gerente, en unión con el departamento de relaciones industriales, debe considerar para cada uno cuáles son las funciones normales, las especiales y las extraordinarias, dejando que realice las normales, el supervisor controla las especiales y la gerencia, las extraordinarias, así el control se realiza por excepción y se delega lo mayor posible, dándole libertad completa para que lleve a cabo las funciones

normales.

Al delegar en sus colaboradores, el gerente solamente debe controlar, por excepción, no ejecutar, pudiendo dedicarle más tiempo a planear, organizar e innovar para la empresa, lo cual lo hace mucho más productivo, pudiendo así desempeñar sus verdaderas labores gerenciales.

El gerente no sólo debe poseer las cualidades innatas requeridas para su cargo, sino que debe tener una “gerencia social”, comprendiendo a sus colaboradores, motivándolos, aprovechando sus aptitudes y sus conocimientos, teniendo en cuenta que la compañía no es un conjunto de trabajos individuales, sino organizando la empresa con la concepción de equipos de trabajo, con un conocimiento de sus funciones, que les permita con un mínimo de supervisión, tomar decisiones en sus labores diarias, teniendo en cuenta que los resultados son la unión de una sumatoria de esfuerzos, ideas, aportes e innovaciones, con lo cual se logra más fácilmente alcanzar los objetivos y metas de la empresa; por lo tanto a los empleados se les debe evaluar no sólo por sus logros y el cumplimiento de sus objetivos, sino también por sus aportes, ideas, innovaciones y colaboración con su equipo de trabajo.

### **Compensar salarialmente según los resultados**

El buen desempeño y las ideas de los empleados deben retribuirse con una compensación salarial que los motive a seguir produciendo por encima de los estándares de la empresa.

Cuando las ideas no se traducen en un premio o en una compensación económica, no sólo no se motiva al personal para que las siga produciendo, sino que en poco tiempo éste siente que lo están utilizando y que sus ideas o sugerencias sólo sirven para el lucro del patrón.

En el sistema empresarial actual, el factor económico tiene una gran importancia y es uno de los elementos más motivadores para lograr un aumento en la productividad de la empresa.

La mayoría de compañías remuneran a sus colaboradores, de acuerdo al tiempo que lleve el empleado en la organización, así un empleado antiguo recibe un mayor salario que uno nuevo, aunque desempeñen las mismas funciones, únicamente por su tiempo de servicio en la empresa; este es un sistema muy bueno para premiar y agradecer la confianza que ha tenido el empleado, pero no motiva la productividad ni la innovación; muchas veces un trabajador lleva muchos años en la empresa, se considera parte de la organización y aunque no realice a satisfacción sus funciones, no puede ser despedido por acuerdos sindicales o por las leyes laborales; la empresa debe evitar a toda costa que se presenten estos casos en la organización; es preferible, mediante un acuerdo, compensar económicamente al trabajador antiguo, para que salga de la empresa y no desmotivar a los demás, quienes ven que su esfuerzo no les brinda los resultados económicos esperados, habiendo una descompensación entre los salarios.

El sistema salarial debe ser con base en los resultados, el cumplimiento de los objetivos determinados al comenzar el año, el aporte de ideas, las innovaciones y la colaboración con los demás compañeros; en esta forma se le remunera con base en los resultados y por su sentido de pertenencia, de creatividad hacia la organización y de sus ideas prácticas innovadoras implementadas en la empresa; su compensación salarial puede ser una suma o salario base más un incentivo monetario, de tal manera que gane más el que más produzca; teniendo siempre la nómina un carácter alto de confidencialidad, para evitar que cada colaborador conozca cuanto devengan los demás.

### **Aplicar la megagerencia**

La mega gerencia consiste en que la gerencia general debe tener una mente abierta para aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno y las medidas macroeconómicas, debiendo adaptarse al medio y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

La gerencia debe conocer el ambiente externo e interno de la empresa y adaptarse al entorno en el que se desarrolla; por tanto el estilo gerencial debe ser diferente dependiendo de la idiosincrasia de la región o del país en donde esté radicada la compañía.

Es muy diferente gerenciar una empresa en la costa que en el interior del país. Si el gerente quiere “llegarle” a sus subordinados debe cambiar, no los principios gerenciales, que son los mismos en cualquier región, sino su estilo de gerencia,

y ser más extrovertido e informal en las regiones costeras que en los departamentos del interior; en estos últimos se guarda más la distancia entre jefe y subordinados. El gerente debe entender que no puede cambiar las características y modus vivendi de la región, ya que forma parte de la idiosincrasia de muchos años, sino que es él quien debe cambiar y adaptarse al medio para acercarse más a sus colaboradores, lograr compenetrarse con ellos y así incrementar su aquiescencia hacia la empresa y hacia él mismo; de esta manera aumenta, por parte de sus colaboradores, la productividad y el sentido de pertenencia hacia la compañía.

El gerente nunca debe caer en el error de cambiar la manera de ser sus subordinados, en aras de hacer valer su autoridad; puede ir cambiándola en forma paulatina, evitando los choques personales, porque éstos generan sabotajes y brotes de indisciplina e inconformidad. Es bien sabido que los cambios en el medio se gestan poco a poco y no en forma intempestiva.

El gerente debe mirar menos hacia el interior de la empresa y estudiar y analizar las condiciones externas de la compañía, puesto que un cambio en la macroeconomía incide mucho más en la organización, que las variaciones internas de la empresa. La globalización, la apertura económica y el incremento en el mercado internacional, obligó a los gerentes a modificar sus sistemas gerenciales y operativos porque de una economía cerrada se pasó a una de libre comercio; por eso el gerente debe conocer el entorno nacional e internacional, las leyes del gobierno, los pactos y tratados comerciales

del país, para que con el conocimiento de las fortalezas de la empresa realice un estudio de las oportunidades que ofrecen los convenios que ha firmado el gobierno con otros países o los acuerdos y rebajas arancelarias que operen con los diferentes bloques económicos, como puede ser el Pacto Andino, el Grupo de los Tres, Mercosur, o los Tratados de Libre Comercio. El gerente también debe realizar estudios de los sistemas administrativos, comerciales y productivos de otros países para aprovecharlos en la empresa, y tomar medidas para adaptar la compañía a los cambios nacionales e internacionales.

El gerente que desee ser líder y mantenerse como tal, debe seguir un aprendizaje constante, tanto en cursos de educación continuada, los que le permiten actualizarse en las últimas técnicas y teorías administrativas y gerenciales; como en el aprendizaje externo, analizando casos de empresas exitosas, variaciones en el mercado, nuevas tecnologías, variaciones en el mercado, nuevas tecnologías, situación y cambios en la economía nacional e internacional.

El gerente debe tener un espíritu investigativo, de liderazgo y participativo, con una mente abierta al cambio, proyectándose al futuro y no pensando en el pasado, liberándose de las costumbres establecidas; ello le permite a la organización ser más competitiva y enfrentar con éxito los retos de la industria, originados por la globalización de la economía, cada vez más cambiante. El cambio debe hacerse ya, mañana puede ser demasiado tarde.

El gerente debe conseguir que su equipo de trabajo sea líder del cambio, coherente, dinámico, investigativo y decisorio para lograr despertar en él el interés por la empresa y no el interés personal.

El gerente debe estar en capacidad de formar un equipo de colaboradores con personal de alta calidad –y no para pagar favores–, con el fin de poderles asignar responsabilidad y delegar en ellos. Es muy importante para un gerente saber delegar; la delegación se da con el poder y la autoridad para administrar y tomar decisiones por parte de los subordinados; cuando éstos disponen de poder, tienen la capacidad de hacer lo necesario para realizar sus objetivos, teniendo siempre en mente los objetivos de la empresa, ya que los objetivos de cada gerente y cada departamento deben estar acordes con los de la organización.

Un buen gerente debe pensar globalmente, percibir toda la empresa teniendo en cuenta el entorno de la compañía, siempre con una visión de éxito y optimismo en el cumplimiento de los objetivos. El gerente debe imprimir esa visión entre el personal de la empresa, mejorar la comunicación a todos los niveles, compartir la información, romper las barreras jerárquicas y establecer diálogos con sus subalternos, que le permita planear y formular estrategias en equipo sobre la empresa, la competencia, los clientes, los proveedores, y sobre todo el entorno de la compañía, con un concepto de gerencia integral, participativa y de mega gerencia.

El gerente no debe dirigir basándose en los éxitos pasados ya que la macroeconomía y el mundo de los negocios es cambiante, es cada vez mayor la competencia; lo que fue exitoso en épocas pasadas de expansión, puede no serlo en la actual de contracción económica.

En la gerencia del futuro, una función básica para una compañía es tener acceso en forma inmediata a información rápida, veraz y oportuna, de tal manera que tanto la gerencia como los directivos de la empresa puedan tomar mejores decisiones que conlleven a una mejor operación de mercados, producción, financiera o administrativa, tratando de tomar ventaja sobre la competencia. Por ello es una necesidad imperiosa que la gerencia inscriba la compañía en un sistema de base de datos con redes nacionales e internacionales, como puede ser Internet, para que con una mejor información la gerencia pueda realizar de una manera óptima sus actividades; comunicarse mediante el correo electrónico con nuevos proveedores; hacer conocer su producto a clientes potenciales en el país o en el exterior; conocer el resultado de investigaciones realizadas en otros países, para ser aplicadas en su empresa; lograr nuevos clientes, lo que le facilitaría la exportación de sus productos, etc.

### **Realizar esporádicamente un benchmarking**

Un empresario, tanto al formar la empresa, como posteriormente en su operación, debe estudiar la competencia y analizar los factores de éxito que haya tenido, para tratar de implementarlos en su compañía.

Una de las características de una organización exitosa es el hecho de introducir innovaciones y transformaciones en su empresa, a medida que se experimentan cambios en los mercados, en las tecnologías o en la competencia; innovar el diseño y desarrollo de sus productos y servicios, para diferenciarlos positivamente de los de sus competidores, teniendo así una ventaja adicional sobre los demás.

El benchmarking es una práctica administrativa que permite a una compañía aprender de aquellas que han administrado con éxito sus procesos empresariales. Su factor clave radica en que estas empresas aprendieron rápidamente cómo mejorar sus procesos de trabajo, estudiando las lecciones de éxito de las compañías que aportaron ideas e innovaciones administrativas y operacionales; este conocimiento lo implementaron en sus propias organizaciones, para incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de la organización.

El benchmarking debe ser un proceso continuo de aprendizaje y mejoramiento, que resulta de la medición de productos, servicios y prácticas, realizadas en comparación con sus competidores o con aquellas compañías consideradas como líderes en el mercado. Es un método por medio del cual se conoce lo mejor que existe en una industria; al emplearlo, se investigan, adaptan e introducen los mejores métodos utilizados por otras compañías para sus procesos productivos o administrativos.

En el benchmarking se trata de que la competencia esté basada en la organización y en la competitividad, haciendo que la compañía adquiera las capacidades de adaptabilidad al cambio, así como la de adoptar nuevos aprendizajes de éxito probados por otras empresas, lográndose una organización y una administración más dinámica, con una capacidad de reacción frente al mercado cambiante de la empresa, y por ende, un mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios, una mayor participación en el mercado y una gran disminución de los costos de producción.

Es así como la utilización del benchmarking conlleva a conocer mejor las empresas de éxito en el ámbito americano, para que al analizarlas en sus factores de éxito, la compañía pueda aprovechar mejor la oportunidad que se le presenta de incrementar su mercado en el contexto internacional.

### **Desarrollar una gerencia táctica personalizada**

Otra de las características que debe tener el gerente del futuro, es aplicar su gerencia táctica personal. La gerencia táctica es la aplicación en la empresa del sistema administrativo personal de la gerencia de la compañía.

La gerencia táctica aplica todos los principios concernientes a planeación estratégica, gerencia por objetivos, gerencia por políticas y manpower, para desarrollarlos y aplicarlos, amoldándolos al sistema gerencial de los directivos de la empresa.

En la gerencia táctica, se trata de aplicar todos los conocimientos teóricos y prácticos de los diferentes niveles gerenciales de la organización.

La gerencia táctica surge como una necesidad que permite dar más libertad a los ejecutivos para que apliquen sus procedimientos y principios gerenciales personales, según las circunstancias cambiantes del mercado y del entorno macroeconómico de la compañía; esto les permite una mejor y más dinámica gestión gerencial, siempre acorde con las políticas de la empresa, las cuales son invariables pudiendo modificarse solamente por acuerdo de los socios o accionistas, en juntas o en asambleas extraordinarias.

La empresa, dirigida por su gerente, también debe cambiar –con miras al futuro– para sacar el mejor provecho de esas situaciones. En el peor de los casos, cuando los cambios son negativos para las operaciones de la empresa, debe enfrentarse a ellos, con el fin de disminuir o anular sus efectos adversos; en estas circunstancias el gerente se ve restringido en su manera de actuar debido a las políticas de la empresa que son inflexibles; en el caso de las políticas de las empresas multinacionales, planeadas desde la casa matriz, y que deben ser seguidas irrestrictamente por la gerencia y por todos los empleados de la compañía, sin tener en cuenta que cada país es diferente en su forma estratégica y operativa.

Es allí donde se requiere una gerencia táctica, en la que el gerente, aprovechando su experiencia, su conocimiento del entorno y del mercado nacional y regional, determine la mejor táctica a seguir para dirigir la empresa. Ésta puede variar a

medida que se modifiquen las circunstancias que dieron lugar a su implementación, y es la versatilidad una de sus mayores ventajas, al hacer que sus subalternos directos, mediante la gerencia participativa, la apliquen con las modificaciones que crean necesarias, para dirigir su división o departamento en la mejor forma, según su conveniencia; por ello la gerencia táctica puede implementarse a cualquier nivel gerencial. En ella se trata siempre de aprovechar el conocimiento operativo que del mercado y de su entorno tenga la gerencia, en sus diferentes niveles del organigrama.

La gerencia debe creer en sus clientes teniendo como meta la calidad, la innovación y el servicio, haciendo lo mejor para cada uno de ellos, quienes son la razón de existir de la empresa. Hay un dicho común “El cliente siempre tiene la razón”; para lograr lo anterior, debe mantener con sus colaboradores, una política de puertas abiertas receptora de ideas innovadoras, delegando y dando libertad de acción a sus subalternos, pero guardando la disciplina con cada uno. Por lo tanto la gerencia debe cuidar dos frentes, el externo, teniendo como objetivo los clientes; y el interno, con los colaboradores, teniendo como meta su productividad y su espíritu innovador.

En la mayoría de las veces, los gerentes de segunda o de tercera línea de una compañía saben más del know-how operativo que el mismo gerente general, quien sólo tiene un conocimiento global de la operación de la empresa.

Cuando se deja libertad a los gerentes de departamento o de sección para que (siguiendo el plan estratégico de la empresa, sus objetivos, políticas y tácticas de la gerencia general) planeen y ejecuten su propia gerencia táctica, haciéndola cumplir a sus subalternos, se sienten parte importante de la empresa, permitiéndoles también desarrollar su propia inventiva y creatividad, aplicada a las operaciones de su departamento o sección; además, al tener el gerente general una relación más directa con sus subalternos, que son los que ejecutan y realizan la operación, se tiene a toda la empresa trabajando mancomunadamente para la táctica diseñada por este. Otra ventaja de la gerencia táctica está en el hecho de que los ejecutivos de la compañía no se consideran unos gerentes de papel, que deben seguir ciegamente las políticas pre establecidas por la empresa.

Muchos directivos excelentes se retiran de una compañía porque ésta no los deja actuar, porque se sienten encasillados en unos sistemas con unas políticas muchas veces anacrónicas que no se adaptan a los cambios del mercado. Además, la gerencia táctica es un excelente sistema para entrenar y capacitar en forma práctica a los ejecutivos de una empresa en el análisis y solución de los problemas y en la toma de decisiones ante situaciones anormales o excepcionales; de esta manera la gerencia general puede dedicar más tiempo a las actividades de dirección y de gestión gerencial aplicadas al entorno cambiante de la empresa.

## **Innovar**

La frase más peligrosa en una empresa es: Siempre se ha hecho de esa manera – Grace Murray Hooper.

Para generar cambios y transformaciones en la organización debe tenerse el respaldo participativo y activo de la gerencia y de la junta directiva, el gerente debe formar parte del comité de personas voluntarias que, formando los círculos de calidad, inicien la transformación en la empresa para superar la tradición, la inercia y muchas veces el anquilosamiento, dando ejemplo para que futuros grupos de personas, trabajen en comités de transformación, a los cuales la gerencia les ha comunicado los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la situación y planes de la empresa, la visión de la organización y las ventajas de la transformación y la innovación para la compañía y para sus colaboradores; dejándoles libertad de actuar, recibiendo información periódica sobre sus estudios y análisis y una vez que sus ideas han sido analizadas y visto sus ventajas y la posibilidad de su aplicabilidad, implementarlas en la organización, aunque para ello sea necesario modificar la estructura organizacional, los procesos y el sistema operacional de la empresa, temporal o definitivamente.

Las empresas deben realizar continuamente pruebas de ensayo y error; estas pruebas deben realizarse por un comité, con personal de mente abierta, conformado por directivos de los departamentos directamente influenciados por el cambio y por un usuario o cliente de la empresa, con pruebas y chequeo de resultados tangibles con objetivos a corto plazo,

pero con proyección a largo plazo.

Se debe seleccionar una sucursal o un departamento cuyo gerente esté interesado en la innovación y el progreso, trabajando con un grupo de vendedores y con personal que tenga contacto con el medio externo de la empresa, seleccionando uno o más productos en un determinado sector del mercado por un período corto de tiempo, aproximadamente cuatro(4) semanas; con los resultados tangibles, se recomendará como expandir la prueba a otros productos y mercados, lo cual debe hacerse paulatinamente, hasta cubrir toda la organización.

Los gerentes innovadores conocen las necesidades actuales y futuras de sus clientes originadas por el cambio o la tecnología, reconocen la importancia del medio ambiente y su influencia en la empresa, siempre piensan en el punto de vista del cliente, satisfaciendo sus necesidades, suministrándole un excelente producto en calidad y servicio, poniendo todos los recursos de la empresa a disposición del mismo.

La creatividad es pensar en nuevas cosas, la innovación es hacer cosas nuevas. El elemento más importante de las grandes empresas, por lo cual se desarrollaron y continúan con ese liderazgo, es la continua innovación; ellos son los que ponen las pautas y dictan la moda, sin embargo, aunque son estas compañías las que más gastan dinero en investigación e innovación, no es potestativo de ellas, las medianas y aún las pequeñas, deben innovar a medida que sus condiciones financieras se lo permitan, siendo éste el elemento determinante para crecer y asegurarse un mejor

futuro y una supervivencia a mediano y largo plazo. Pero no se puede innovar a menos que se esté dispuesto a aceptar errores y a realizar cambios.

Muchas empresas tienen como argumento de ventas y algunas lo tienen en su logotipo, los años o siglos en el mercado, para demostrar su larga experiencia; ésta es importante y les permite continuar, pero muchas de ellas siguen produciendo los mismos artículos de generaciones atrás, con un sistema familiar heredado de un sistema administrativo anacrónico, algunas de las veces, con pérdida paulatina del mercado; es mucho más importante la innovación, amoldarse y muchas veces adelantarse al cambio; un cliente no adquiere el producto por tradición, sino porque satisface su gusto y sus necesidades.

La creatividad sin una acción orientada y decisoria de parte de los directivos de la organización, es una barrera al desarrollo y a la innovación; cuando se realizan reuniones de tormenta de ideas y no se analizan y aplican (las que son viables y económicamente exitosas), se convierten en una irresponsabilidad de la gerencia con los accionistas y con los empleados de la compañía, ya que trata de aplicar una gerencia participativa pero realmente está desmotivando a los colaboradores, quienes ven que sus ideas no se aplican, conllevando a una negativa en los proyectos de la empresa.

A un gerente se le debería evaluar por su habilidad para generar entusiasmo para la innovación y el cambio, comprometiendo a sus subalternos mediante la motivación. El gerente debe ser innovador y de mente abierta, debe ser no

sólo un líder entusiasta sino también debe generar entusiasmo en todos los niveles de la organización facilitando que cada empleado se haga responsable de mejorar la productividad en su cargo, coadyuvando a incrementar la productividad en la empresa; pero ello no debe hacerse en forma forzada sino por la motivación y el sentido de pertenencia hacia la organización, despertado por el gerente de la empresa, con una política de puertas abiertas, la cual consiste en que cualquier trabajador, no importando el nivel de su cargo en el organigrama, tenga acceso a la gerencia general, pudiéndole exponer sus inquietudes, necesidades o sugerencias.

Los primeros cambios son los más difíciles de implementar, no sólo porque se debe romper la tradición sino porque tanto la organización como sus empleados no se han preparado ni para los cambios ni para los desafíos de la transformación. Innovar es costoso pero más costoso y peligroso es no innovar, debido a los cambios tecnológicos, a la mayor competencia originada por la apertura económica, a la baja o eliminación de los aranceles, a la integración económica internacional y a la globalización económica, el único camino que asegura la estabilidad, la competitividad y la permanencia en el mercado, es la innovación y la transformación de la organización acorde con las nuevas tendencias del mercado nacional e internacional.

El gerente no debe administrar el cambio, debe ser líder en el cambio, dirigir el cambio; él está en la obligación moral con él mismo y con la organización a la que pertenece de innovar y ser un líder y debe demostrarlo con hechos, con resultados;

los líderes no nacieron, se hicieron con esfuerzo y tesón, sin temerle a las críticas y a los errores, pero eso sí con una gran voluntad de ser personas fuera de serie, innovadores y líderes; usted, amable lector puede llegar a ser uno de ellos, demuéstrela con voluntad y con acciones innovadoras.

El cambio debe gestarse desde las universidades en las facultades de Administración de Empresas y de los postgrados afines a esta carrera, ya que preparan a sus estudiantes a ser administradores pero no a ser líderes ni gestores del cambio, pero con la mayor competencia originada por la apertura de mercados, con las nuevas tecnologías y sistemas administrativos las empresas necesitan líderes incubadores, participantes y gestores del cambio.

### **Las oportunidades empresariales**

Para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, es preciso que existan ciertas características que mostramos a continuación:

Es necesario contar con una estructura a través de la cual las decisiones que se tomen sean correctas y puedan conducir a acciones adecuadas. La relación interna de todos los miembros de la organización debe permitir una respuesta flexible a las demandas de nuestros clientes y a la creación de nuevas oportunidades de negocios. Esta estructura depende de la existencia de canales de comunicación bien definidos, tanto dentro de la empresa como en su relación con el exterior, es decir con su mercado potencial.

Toda empresa que mira al futuro debe disponer de información sobre sus clientes y sus necesidades. La investigación del mercado es uno de los instrumentos principales para obtener dicha información. Además la empresa debe disponer de su propia capacidad de respuesta, a través de las distintas áreas funcionales de la misma (diseñadores, ingenieros de producción, vendedores y distribuidores).

Actualmente los procesos de producción y administración son realizados por equipos automatizados y sistemas informáticos respectivamente. Esto reduce la necesidad de contar como hasta ahora de mano de obra de *habilidades físicas*, y es necesario contar con expertos en los distintos departamentos de la empresa, lo que Peter Drucker, Catedrático de Gestión de la Universidad de Nueva York, llama “trabajadores de conocimiento”. Estas situaciones indican que la gestión debe ser ágil para responder a las condiciones cambiantes de los mercados y el trato con los consumidores individuales o colectivos. En definitiva se puede decir que el trabajo de los responsables de la gestión se basa en dos funciones esenciales: Marketing e Innovación.

La función del Marketing abarca todas las acciones enfocadas al cliente y sus necesidades, y comprende lo siguiente:

- ✓ Información a través de la investigación del mercado de las necesidades y/o sugerencias de los clientes.
- ✓ Análisis del mercado mediante el estudio de los perfiles de los clientes, como están distribuidos, actitudes sociales, conductas psicológicas, tendencias del consumo o de compras, entre otras.
- ✓ Observando las actividades de las empresas

competidoras, analizando sus productos, estrategias de penetración, publicidad, productos, entre otras.

- ✓ El diseño de las políticas de precios y productos.
- ✓ Definición de las acciones de promoción y venta, envasado de los productos, su comercialización, la logística de distribución.
- ✓ La política de ventas: métodos, servicios post-venta, financiación de las compras a los clientes, etc.

La función de la Innovación es el proceso por el que una empresa obtiene cada vez más beneficios, así como niveles más altos de calidad. No deberemos confundir nunca invención con innovación que es el diseño y desarrollo de nuevas tecnologías y por ende de nuevos productos. La innovación deberemos relacionarla con la evolución económica de la empresa, en definitiva sobre las oportunidades en las que basa su futuro.

### **Retos de la Administración**

Después de hacer un recorrido por el pensamiento administrativo, es posible indicar que estamos ante una gran paradoja, al iniciar el siglo XXI. Mientras tenemos organizaciones innovadoras, auto-organizadas, dispuestas al aprendizaje continuo, capaces de adaptarse a las contingencias del medio, del mercado y del mundo, en otras palabras, mientras tenemos sistemas complejos auto-organizados, capaces de adaptarse al caos y a la incertidumbre a través de procesos continuos de retroalimentación y aprendizaje organizacional: insistimos en dirigir estas organizaciones con modas efímeras,

recetas mágicas, que, lejos de entender la complejidad y la emergencia de las estructuras organizacionales, intentan globalizar, sintetizar, minimizar y unificar los problemas organizacionales y administrativos y sus soluciones.

De ahí que el nuevo siglo nos plantea interesantes retos en el ámbito administrativo y organizacional: revisar el paradigma mecanicista imperante; redimensionar la importancia de la científicidad, de la racionalidad y de la productividad; replantear la defensa y el reconocimiento del ser humano no solo como un ser individual, sino como un ser colectivo que determina la existencia de la organización y, finalmente, plantear teorías, modelos, métodos y herramientas, que respondan a condiciones específicas y espacio temporales.

### **Habilidades administrativas**

Todos los gerentes, sin importar su nivel, el tamaño o tipo de su organización, realizan en mayor o menor grado las cuatro funciones básicas del proceso administrativo y para llevarlas a cabo adecuadamente, requieren una serie de habilidades.

Según la Real Academia Española (RAE), por habilidad se entiende la *capacidad y disposición para algo*; o, *cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza*. En nuestro caso, por habilidades entenderemos las capacidades que resultan del conocimiento, la práctica y la aptitud (Bateman y Snell, 2009; Fernández, 2010).

Se considera que las habilidades de los gerentes se pueden englobar en tres categorías (Katz, 1955):

Habilidades conceptuales: capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas y, de entender la organización de forma holística.

Habilidades interpersonales o humanas: capacidad para entender, enseñar, dirigir, motivar y controlar a otros y trabajar con ellos.

Habilidades técnicas: capacidad para llevar a cabo tareas concretas que involucran el uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado.

Siendo las tres habilidades esenciales para un gerente, su grado de importancia estará en función del nivel gerencial que ostente en la organización. No obstante, las habilidades humanas o interpersonales son muy importantes en los tres niveles.

Las empresas que se destacan en el presente, muestran una gerencia eficaz, con un liderazgo participativo que ha generado nuevos paradigmas de gestión, de cómo operar una empresa, especialmente, en escenarios turbulentos y altamente competitivos.

Definitivamente, se han dado muchos cambios en los escenarios modernos, cambios que han incidido en el proceso administrativo, en las funciones de la empresa, en su operatividad, haciendo que ellos den oportunidad a que aparezcan nuevos

paradigmas de la gestión empresarial con nuevos tópicos gerenciales y que permitan a la gerencia adentrarse en los escenarios altamente competitivos, usando adecuadamente no solo los conocimientos que la ciencia administrativas ha aportado, sino sus herramientas y garantizando una eficaz participación.

### **Gestión empresarial**

La gestión de las organizaciones, está determinada por los modos o formas en las cuales se componen las mismas, y responde, al modelo teórico en el cual se fundamenta. El avance de los modelos han dado lugar al pensamiento administrativo actual, así como al cuerpo teórico denominado Teoría de la Organización; cada visión teórica ha hecho contribuciones múltiples al conocimiento de la organización y su administración, pero lejos de sustituir a los primeras se han integrado y entretelado a lo largo de la historia gerencial.

El Modelo Clásico, expone Chiavenato (2005), se implanta en los trabajos desarrollados por Frederick Taylor y Henry Fayol, el primero, ajustado en las nociones y principios de la Administración Científica, y el segundo, en la Teoría Clásica. El origen del modelo, de acuerdo con el autor, se ubica en las primeras décadas del siglo XX, como respuesta a la complejidad administrativa que experimentaban las organizaciones de la época, en el contexto de la Revolución Industrial: Incremento apresurado y desorganizado de las empresas, dificultades por el bajo rendimiento de maquinarias, desperdicio,

insatisfacción de los obreros, competencia intensa. Lo anterior favoreció el replanteamiento de la administración mediante un nuevo enfoque científico que prevaleciera el empirismo e improvisación existentes así como una visión renovada de la anatomía y fisiología de la organización.

Por su parte, Rivas (2009), manifiesta que Taylor agrega el estudio de la estructura general de la empresa, como elemento clave para sustentar la aplicación de sus principios. Es así, como desarrolla la llamada administración científica u organización racional del trabajo, en la cual establece y distribuye responsabilidades con relación al desarrollo de las tareas. La administración (gerencia) se encarga de la planeación y la supervisión, mientras el trabajador simplemente ejecuta el trabajo.

En relación con estos fundamentos, la organización racional del trabajo, contempló aspectos como: Análisis del trabajo y estudios de tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción, concepto de *homo economicus*, condiciones ambientales de trabajo, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, y supervisión funcional. El autor resume el postulado de esta teoría como “la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.” (Rivas, 2009:13).

Los autores citados están de a favor en que, Henry Fayol se enfocó en el estudio de la estructura, pero mantuvo como objetivo central, al igual que Taylor, la búsqueda de la eficiencia. El Fayolismo, con el estudio de los problemas administrativos

abarcó aspectos que no habían sido afrontados por el Taylorismo, perfeccionando de esta manera una visión mucho más integral del funcionamiento empresarial. Los elementos centrados en esta teoría son: la definición de una serie de funciones básicas para la empresa, los principios generales de la administración y el concepto de administración. Chiavenato (2005) plantea seis funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, y administrativas. Estas últimas contemplan a su vez la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

En tal sentido, los principios generales de la administración, entre los que destacan la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, centralización, jerarquía y unidad de mando, fueron pensados para ligar entre sí las funciones y con la integridad de ser aplicados a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o nivel de complejidad.

Con respecto al concepto de administración, el aporte está centrado en la diferenciación que hace respecto al vocablo organización. Plantea entonces, a la administración, como el conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados que contiene aspectos que la organización por sí solo no comprendería, como planeación, dirección y control. Mientras que la organización, refiere sólo al establecimiento de la estructura y la forma. Sobre la organización distingue dos significados: como entidad social y como función administrativa y parte del proceso administrativo (Chiavenato, 2005). Rivas (2009:14), finaliza resumiendo la teoría como: “la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales

a su vez son desarrollados por uno o más puestos”. Esta forma de desarrollar los puestos de trabajo, está muy conexas con los llamados manuales de cargos.

El modelo clásico, en el marco histórico del desarrollo gerencial fundamentó las bases del estudio científico y sistemático de las organizaciones, y por otra parte, brindó aportes significativos al incremento no sólo de la eficacia sino también de la eficiencia en la gestión.

Las controversia al modelo clásico, sin embargo, daría lugar al modelo humanista, cuyo centro fue el tratamiento del hombre. La preocupación por este aspecto, promovió el desarrollo de algunos estudios empíricos en Francia, Alemania e Inglaterra, sin embargo es en los Estados Unidos, en la década del 20, donde se concretan a partir del experimento de Hawthorne, liderado por Elton Mayo. El estudio, permitió establecer que la actuación del individuo se apoya por completo en el grupo, en tal sentido, sus reacciones y desempeño responden al grupo y no a su individualidad, siendo éste el elemento clave en su disposición para producir. En otro aspecto, estableció, que los grupos informales establecen la organización humana, como consecuencia de las acciones y actitudes de los contactos entre las personas y grupos.

En tal sentido, indica Rivas (2007), que en este contexto, las ciencias humanas, esencialmente, la sociología y la psicología, se insertan de modo categórico en el estudio de las relaciones de trabajo, al ser reconocida la importancia de los grupos sociales en el contexto organizacional. Así el planteamiento sociológico de Mayo, se apalancó en la visión psicológica de Maslow, a

través de la jerarquía funcional de las necesidades humanas para explicar la actuación del hombre y sus fuentes de motivación. Adicionalmente, insistió en la importancia de la comunicación en la relación de las personas y su papel en la organización social. Asimismo, rescató el concepto de liderazgo, planteado anteriormente por los clásicos: Urwick, Gulick y Mooney, como elemento básico para explicar el comportamiento de las personas.

Es preciso recalcar la contribución complementaria de Barnard (1939), con la teoría de la cooperación. Su postulado indica que los seres humanos no proceden de modo aislado sino por medio de la interacción a la que denomina relaciones sociales, las cuales surgen de la necesidad de superar las limitaciones individuales para dar paso a la configuración de los grupos sociales. La disposición a la cooperación procede de la necesidad del individuo que pertenece a un grupo. Por tanto se ve forzado a ser eficaz y eficiente para subsistir en el sistema. Lo cual ratifica lo planteado por Ramírez (2007), la organización viene a ser un sistema de fuerzas o actividades de dos o más individuos que deben ser coordinadas. Por otro lado Rivas (2007:41), simplifica esta teoría: “la mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar”.

Se debe destacar el impacto de La teoría de las relaciones humanas en las estructuras organizacionales de la época, al mirar la productividad desde el aspecto del componente humano. Sin embargo, no logró desplazar el enfoque clásico que en aquel tiempo había dominado el quehacer de las organizaciones y sus

modos de actuar, sólo en cierta medida lo complementó.

### **Proceso de gestión**

Parafraseando a Díaz (2012) donde plantea que el término administración, desde sus orígenes, ha dado cuenta de los procesos llevados a cabo en las organizaciones para el logro de sus objetivos; mientras que la gerencia constituye un tipo determinado de administración, con propósitos económicos. Sin embargo, con la llegada de los cambios económicos que requirieron eficiencia tanto en el ámbito empresarial como en el público, se orientó el empleo del management, dando origen al concepto de gerencia, vocablo del idioma inglés que se ha traducido como administración y/o gerencia e incluso gestión, de acuerdo al papel que ocupaba la administración. En estos tiempos, la gestión es incorporada, tanto al concepto de administración como al de management y/o gerencia e incluso se emplean de manera indistinta.

### **La gestión y los diferentes campos que abarca**

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían por que realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir. En el taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo. El resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación. Esta simple interpretación de la

gestión que existía entonces sigue aún en pie, como un eco del pasado.

Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero son los zarpazos de la realidad lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta muchos otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y hay que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas foráneas. La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos españoles. La naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

Para el buen funcionamiento de la gestión y realizar un buen control de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

1. La finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través de la retroalimentación y de la formación permanente.
3. Velar e identificar los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización, para corregirlos y mejorarlo.

Es significativo destacar que el trabajo de la gestión demanda al director de la empresa cualidades excepcionales. El líder en las sociedades industriales actuales ocupa un lugar de responsabilidad y liderazgo, análogo al que en tiempos pasados ocupaban grandes jerarcas.

Para imaginar el papel de la gestión en el mundo de la empresa es fundamental vislumbrar que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. Por su propia naturaleza, el ser humano se parecerá más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas. Una empresa avanza a través de un complejo desarrollo de relaciones e interrelaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa y efecto.

Todo proceso de cambio impuesto en el grupo, rotación del personal, influirá en el clima laboral, alterando el comportamiento y su naturaleza e incluso en sus expectativas. De aquí se desprende la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos. Por tanto es primordial que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un simple sistema mecánico, ya que, fracasará sin duda en sus objetivos. Esta situación es el que hace que las funciones de los directivos, en este campo, sea un desafío constante. La forma en que cambien, para bien o para mal, se corresponderá en gran parte a las destrezas del gestor. La relación e interrelación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos. Se puede afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene

un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

### **La gerencia**

Escrutada el acontecer histórico de la gerencia, en la cual es de gran relevancia los aportes que hicieron tanto los griegos como los precursores del pensamiento administrativo, los cuales han servido de base para establecer las estructuras, funciones, procesos gerenciales y lo más importante comprender como ha trascendido el estilo gerencial marcado por el incremento de la productividad hasta demostrar que el talento humano es el activo más valioso dentro de las organizaciones, se presenta la definición de gerencia, según Ibáñez y Castillo,(2012):

Se considera a la gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería, educación, entre otros, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social, basado en la rigurosidad de su análisis, reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico-conceptual que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno. (p.211)

De esta definición se infiere la reflexión de como el termino de gerencia ha pasado por grandes transformaciones, es así como los estilos gerenciales tanto en las organizaciones públicas como privadas se han caracterizado por ser lineales, en donde los actores organizacionales son tratados como máquinas, es

decir, solo son valorados por su rendimiento al incrementar la productividad, de igual forma los procesos gerenciales son analizados de forma separada, así mismo no se toman en cuenta los cambios que se presentan en el entorno lo que debilita la planificación estratégica.

En oposición a los estilos de liderazgo lineales, han surgido enfoques que han brindado valiosos aportes a la gerencia como se mencionó anteriormente están los que se han dedicado a estudiar el comportamiento de las personas, develando que el talento humano es el activo más valioso de la organización, aunado a ello la complejidad se hace presente para hacer frente a las situaciones de caos, incertidumbre, desequilibrio, divergencias, entre otros, siendo el pensamiento complejo una herramienta que permite lograr la dialógica, las interconexiones e integraciones y la recursividad.

Desde esa visión, el estudio de la gerencia involucra un contexto complejo muy amplio, los procesos de planificación, organización, dirección y control, tratando de generar las herramientas que permitan la transparencia, ética, eficiencia, eficacia, efectividad, la dialógica, la recursividad, integridad e interconexión en los mencionados procesos en búsqueda de lograr una gestión pública efectiva que satisfaga las necesidades más apremiantes de la comunidad. Esto se consolida en lo mencionado por Etkin (2011)

La gestión efectiva, se da cuando los gobernantes cumplen con la misión social y los objetivos operativos

de la organización. No es sólo una cuestión de eficiencia y productividad. Es efectiva por cuanto no existen fisuras en el frente interno (cohesividad) y se genera suficiente confianza en los actores (credibilidad). El gobierno a través de sus políticas articula los esfuerzos de las unidades de operación y atiende las legítimas demandas del contexto. (p.402)

Una vez mostrado el concepto de gerencia, conviene adentrarnos al concepto de gerencia pública, para lo cual es necesario comenzar con la definición de administración pública, para Guerrero (1985) es una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas, en ese mismo ámbito, Galinelli y Migliore (2015) también contribuyen a una definición partiendo del término de administración, relacionándolo con los procesos de planificación, organización, dirección y control de actividades dentro de las organizaciones, de igual forma implica la capacidad de articular recursos para cumplir con una finalidad, por su parte en lo público está referido a lo que es común a la población en una sociedad determinada y a la esfera de lo estatal, para los citados autores:

La administración pública se constituye en el ámbito de la sociedad enfocándose en resolver sus necesidades y articulando los medios para asegurar las condiciones de vida de la comunidad. Se transforma así en la actividad del Estado, interesada en conseguir los fines y objetivos de éste mediante ciertos métodos o modos de organización

y medios de ejecución. (p.14).

Dentro de este contexto, es necesario subrayar que el término de administración pública ha pasado por varias denominaciones, es así como en algunos casos se habla de gestión o gerencia pública, para la el diccionario de la real academia, gestión es la “acción y efecto de administrar”, razón por la el término de gerencia esta concatenado a los términos de gerencia y administración, para Galinelli y Migliore (2015) la gestión pública está referida a:

Una herramienta o un conjunto de herramientas que surgen de la administración y que son adoptadas por las organizaciones para el desarrollo de sus acciones, ya sea para la toma de decisiones, como para la planificación, obtención, administración y asignación de los recursos, supervisión y control. (p.15)

Por tanto es necesario señalar que ese recorrido de la definición de administración pública al de gerencia o gestión pública ha estado marcado por el cambio de paradigma en la cual en los procesos gerenciales no había interconexión e integración, de igual forma el talento humano era solo considerado como una máquina, es así como estamos en presencia de una gestión pública, en este particular Galinelli y Migliore (2015) plantean que es gracias a ese cambio que las organizaciones se han vuelto más dinámicas, flexibles y focalizadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes, en conclusión se empieza a reemplazar el concepto de administración por el de gestión o gerencia.

## Procesos de gerencia pública

En este apartado se hace mención a los procesos de gerencia pública, como son la planificación, organización, dirección y control, como etapas del proceso administrativo, los postulados de Etkin(2011) quien hace una analogía de los mencionados procesos y los denomina “sistema natural”, en el que se exhibe una secuencia que va desde la fundación hasta la generación de resultados, siendo estos evaluados de manera continua con el propósito de lograr las mejoras, a través de la autoproducción tal como lo plantea Etkin(2011):

La característica básica de este modelo es que se refiere a una organización que tiene capacidad de autoproducción. O sea que una vez puesta en marcha no depende sólo de los programas originales, de la inteligencia de quien la ha diseñado o de las visiones personales de quienes la conducen. La organización se orienta hacia ciertos propósitos, pero también a mantenerse a sí misma, con decisiones que no están programadas. El modelo se refiere a un tipo de organización que no sólo funciona con base en los planes y el diseño, sino que dispone de procesos que la equilibran y la mantienen “viva”, por ejemplo, que la restablecen cuando una crisis la conmueve. (p.104)

Para Etkin 2011) la planificación implica varios elementos, es así como en el momento fundacional se definen los propósitos generales que van a orientar su actividad futura, para su accionar es necesario seguir ciertas bases las cuales están referidas a la misión, los objetivos, las estrategias y políticas de

la organización, la misión se convierte en un marco necesario para la definición de los objetivos, políticas y estrategias de la organización, en su aspecto racional, brinda un sentido a las comunicaciones tanto internas y externas.

Por su parte los objetivos están referidos a los resultados esperados, a los estados deseados, a las actividades proyectadas para lograr sus propósitos más generales de sobrevivir y crecer, son parte del acuerdo sobre el cual se construye la organización en sus inicios. Con el tiempo se ajustan a la dinámica de las relaciones internas (por cambio en los grupos de interés) y también a las demandas del medio interno.

Siguiendo con los elementos de la planificación, se hace alusión a las políticas, Etkin (2011) afirma que son:

Prioridades y líneas de acción que derivan de los objetivos de la empresa y resultan congruentes con sus principios más generales, son una base para las decisiones racionales porque traen información sobre los criterios reconocidos y aprobados, de manera que evitan elecciones contradictorias ante los mismos problemas. Para ello son legitimadas y comunicadas desde la dirección. Además, implican una mirada de conjunto de la organización, buscando reforzar sus aspectos complementarios, de modo que no pueden ser establecidas en forma aislada desde posiciones separadas de la estructura, porque afectarían la coherencia y el rumbo de la empresa. (p171)

Últimamente dentro de los elementos de la planificación nos encontramos las estrategias para Etkin(2011) se refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de

prioridades y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización, son una expresión del cambio planeado en la organización, que también incluye formas de flexibilidad o ajuste frente a las contingencias, de igual forma está relacionado con la problemática de actuar en un entorno cambiante y que plantea desafíos.

Es así como el mencionado proceso, a partir de la filosofía de gestión, permite diseñar los planes, objetivos, políticas, estrategias, y sobre todo determinar los recursos que se necesitan para su consecución. De igual forma, es necesario tener presente que la planificación es perfectible, flexible por lo que se debe estar pendiente de los cambios tanto en el entorno interno como externo para poder adaptarlos a la organización, es aquí donde se deben aprovechar al máximo los atributos que ofrece la ecología de la acción, recursividad y la dialógica organizacional para lograr la auto eco organización, la auto producción y la auto organización.

Interiormente del marco del proceso de planificación ha de considerarse su clasificación de la que se desprende la planificación estratégica, táctica y operativa, en donde la primera es a largo plazo, dinámica, emergente, y abarca toda la organización, en lo que respecta a la táctica es ejecutada por la gerencia media o lo que es lo mismo los jefes de departamento y la operativa está relacionada con las actividades o funciones de cada talento humano que conforma la organización. En lo relacionado a la planificación estratégica:

En un contexto de cambios continuos, la planificación no puede basarse solamente en la experiencia y las capacidades históricas. Se requiere no sólo aplicar los recursos a los objetivos predefinidos, sino también disponer de una capacidad de adaptación a nuevas demandas e incorporar nuevos conocimientos. En ese ambiente de riesgo e incertidumbre, las empresas deben disponer de una forma estratégica de pensar y actuar. Ello implica llevar adelante una actitud de innovación y creatividad permanentes. (Etkin, 2011, p.221)

En ese mismo orden de ideas, existen los planes estratégicos y operativos, es decir, planes a largo, y corto plazo, los procesos de planificación tanto a nivel nacional, regional, provincial y cantonal deben estar vinculados a ley.

De lo anterior se desprende que los mencionados planes cogen proyectos, programas y metas a ser ejecutados en un periodo de un año. También es necesario subrayar dentro del proceso de planificación, la filosofía de gestión la cual está conformada por la visión, misión, políticas, entre otros, y es a partir de esta filosofía que se diseñan los planes y metas organizacionales, para lo cual es de gran relevancia que el talento humano los tenga internalizados y los practique logrando así la obtención de forma eficaz, eficiente, efectiva y ética de los planes y metas establecidas tanto en los planes estratégicos como en los planes operativos anuales. Es así como en el proceso de planificación se define que se hará en el futuro y cuáles son los recursos necesarios.

En lo referente al proceso de organización de la gestión pública, tiene que ver con el diseño organizacional, la estructura organizacional, los manuales de normas y procedimientos. Es así como estos instrumentos son de gran relevancia, ya que permiten evidenciar como está conformada la organización, es decir, a quien debe reportar cada talento humano y quien le debe reportar a él, o lo que es lo mismo contienen la definición de las líneas de mando, seguidamente los manuales organizacionales contienen los procesos y la forma como llevar a cabo cada procedimiento. Esto guarda relación con:

El modelo de organización describe las actividades básicas, sus relaciones (hacia dentro y con el exterior), los centros responsables de las decisiones y los recursos que fluyen hacia ellos o que desde allí se aportan al proceso productivo. El modelo informa al directivo cuáles son las actividades críticas y como ellas están conectadas, de manera que la organización en su conjunto pueda mantenerse y crecer en un entorno cambiante. Nos estamos refiriendo a un modelo conceptual (no físico) de la organización, en el sentido que abstrae aspectos básicos o críticos de la realidad o del proyecto. (Etkin, 2011,p.87)

El proceso de organización, es definir el cómo hacer para lograr los planes organizacionales, contribuyendo así a orientar el proceso de ejecución de los planes, objetivos, metas y actividades organizacionales, al igual que el proceso de planificación el mismo no debe ser estático, se debe ir adaptando

conforme la organización vaya surgiendo. Relacionando esto con la realidad organizacional de la gerencia pública, las estructuras organizacionales son lineales, rígidas, en muchas ocasiones no están adaptadas al contexto, lo mismo sucede con los manuales de procedimientos, es decir que no están actualizados, lo cual conlleva a ineficiencia en la gestión pública. Esta argumentación está consensuada con lo que plantea Etkin (2011), en el apartado de los modelos de organización:

El modelo de organización es entonces una expresión de la coherencia (buscada, lograda) en las relaciones y en el sentido de las actividades. Pero también puede exhibir las fallas o los vacíos en el sistema, porque implica haber elegido un criterio o adoptado una prioridad, postergando otras. El modelo puede mostrarnos una elección equivocada o que ha perdido vigencia con el paso del tiempo. Esto suele ocurrir con los modelos de empresas familiares, que pierden actualidad junto con el crecimiento de sus miembros pero que tuvieron su lógica y su sentido en el inicio. La discusión del modelo se traslada entonces al debate sobre los efectos del cambio en las condiciones de origen. (p.89)

Continuando con el proceso de ejecución conviene hacer énfasis en el liderazgo, la motivación, la supervisión y orientación de los supervisores a los subordinados, es un proceso de acompañamiento para evidenciar el desempeño de las funciones, logrando así cerciorarse de que el talento humano está cumpliendo con sus funciones y por supuesto, evidenciar

sus fortalezas y debilidades. De igual manera, se debe poner en práctica el empowerment, como técnica de cambio organizacional que posibilita la autonomía y por supuesto la creatividad en el talento humano. Acá se puede incorporar perfectamente lo que plantea Etkin (2011)

La idea del buen gobierno se refiere a la gestión y formas de coordinación que se orientan a resolver las interdependencias entre grupos vinculados a un proyecto común. Incluye la tarea de arbitrar en la crisis y conflictos que surgen en las relaciones intergrupales. Es una búsqueda de formas superadoras y sinergia para los esfuerzos diferenciados. El gobierno lo hace sobre la base del diálogo, la comprensión y las negociaciones. Ello requiere una función de monitoreo por medio de macroindicadores que muestran los efectos de las decisiones de los agentes sobre la estabilidad y el crecimiento de la organización o proyecto en su conjunto. (p.403)

Por último, en lo que se refiere a los procesos gerenciales se encuentra el control y evaluación de la gestión pública, como un proceso de seguimiento de los planes para detectar anomalías, e ir adaptándose a los cambios que se presentan, de ahí la importancia de su interconexión con la planificación, organización, dirección y control.

Por lo anteriormente planteado la evaluación y control de la gestión pública, es un proceso de retroalimentación para verificar que se está cumpliendo con la planificación, es

importante señalar que el mismo debe ser aplicado, al momento en que se van ejecutando los planes, permitiendo así poder tomar acciones correctivas cuando sea necesario. En lo que respecta a la administración pública, esto se lleva a cabo a través de los denominados controles de gestión, ya sea semanal, mensual y trimestral. Dentro de este marco es necesario considerar los criterios para evaluar la calidad propuestos por Etkin (2011).

Desde el enfoque de la calidad, la evaluación de las normas y de los servicios, productos o prestaciones puede hacerse considerando la lista de puntos clave que a continuación se mencionan:

- ✓ Adecuación: la relación entre el servicio y las necesidades que debe satisfacer.
- ✓ Capacidad: conocimiento y disposición de los responsables para atender demandas.
- ✓ Practicidad: la medida en que las normas de calidad son factibles o aplicables.
- ✓ Contingencia: la existencia de criterios sociales para tratar con lo imprevisto.
- ✓ Transparencia: la medida en que las normas de calidad son visibles y enseñables.
- ✓ Mejora: la existencia de un proceso continuo de revisión y actualización de las normas.
- ✓ Seguimiento: la existencia de controles que marcan desvíos de la calidad de acción
- ✓ Equidad: la consideración de valores sociales en el diseño y aplicación de normas.

- ✓ Legitimidad: la autoridad reconocida y aceptada de quienes deciden sobre la calidad.
- ✓ Integridad: la relación complementaria (sistémica) entre normas y procesos.
- ✓ Credibilidad: la expectativa positiva en cuanto a que los servicios son de calidad.
- ✓ Viabilidad: la posibilidad de mantener normas de calidad en contextos cambiantes. (Etkin, 2011,p. 421)

De lo anterior se deduce que los razonamientos de calidad deben aplicarse en todos los procesos de la gerencia pública, esto debe ir concatenado con la visión integradora e interconectada entre la planificación, organización, dirección y control que deben asumir los líderes y el talento humano que conforman las organizaciones, para poder adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno tan dinámico, confuso, caótico, desordenado de hoy en día. Esto se afianza en lo siguiente:

Los programas de calidad en los procesos de modernización tienen que ver con múltiples dimensiones, formales y sustantivas, que hacen a la gestión de las organizaciones. La agenda temática incluye en: a) los procesos administrativos, b) las formas de conducción y toma de decisiones, c) la capacitación de los agentes, d) los sistemas de información, e) los programas de motivación y compromiso del personal, f) el diseño de estructuras orientadas a la producción y los objetivos de servicio, g) la participación de los ciudadanos en las estructuras de gestión, y H) las redes de comunicación

internas y externas. (Etkin, 2011, p.422)

Es así que para alcanzar una gestión efectiva de las organizaciones, se deben tomar en consideración la retroalimentación de los procesos administrativos, los planes de capacitación, el impacto de las decisiones, el desempeño del talento humano, las demandas y necesidades tanto de los colaboradores de organizacionales como la colectividad, los sistemas de información, los factores y las comunicaciones tanto internas como externas, la comprensión de todos estos elementos permiten a la organización identificar las fortalezas y los nudos críticos o problemáticos y sus posibles acciones correctivas.

Es necesario hoy en día reflexionar sobre el buen gobierno, fisuras y desgobierno, Para Etkin (2011) “La función de gobierno muestra diversos grados de efectividad y sustento o reconocimiento” (p. 402). Dentro de esa gestión se puede generar credibilidad o poca confianza, contar con suficientes recursos o no para hacer frente a las demandas de la sociedad, se pueden presentar escenarios en los que se aprovechen las oportunidades y fortalezas para disminuir las debilidades generando resultados positivos en algunos casos consecuencias negativas. Nos menciona cinco factores que permiten evaluar la gestión de gobierno:

La gestión efectiva: El cumplir con la misión y los objetivos a corto plazo de la organización conlleva a la eficiencia y a la productividad, la efectividad y la credibilidad va a depender de la capacidad de respuesta tanto a los actores organizacionales

como a la sociedad.

Gestión ambigua o de corto plazo: aquí no se planifica en función de una visión a largo plazo, sino que se va planificando a medida que se van ejecutando los planes, en función de las exigencias y prioridades tanto de los actores organizacionales como de la sociedad, esta gestión está relacionada con la anarquía, debido a que los problemas del talento humano los resuelven ellos mismos.

Gestión nominal o declarativa: su preocupación está fundada en diagnosticar y cómo hacer para mantener la continuidad de los directivos, no ocupándose de las demandas que dependen de la organización, caracterizado por acciones discursivas que solo se quedan en planes, esto puede estar ocasionado por mal uso de la burocracia, falta de recursos y capacitación o preparación de los directivos para tomar decisiones.

Gestión sectaria o partidista: aquí los directivos se preocupan más por las luchas internas, es decir procuran lograr un equilibrio de poder entre los actores organizacionales, que por satisfacer las necesidades tanto internas como externas. Toda situación que genera conflicto es descartada, así mismo no se consideran la igualdad y la inclusión social.

Gestión inconexa o fragmentada: se hace presente cuando los gerentes organizacionales se reparten las políticas obviando la coordinación, esto se da más que todo cuando no están claramente definidas las funciones gerenciales, es así como quienes salen perjudicados son los actores organizacionales al

no saber a quién acudir cuando se les presenta alguna situación o necesidad por resolver.

Un buen gobierno que conviva con una gestión pública eficiente se desarrolla según este apartado:

La complejidad hace que el gobierno deba tratar con las oposiciones entre lo manifiesto y lo subyacente, lo planeado y lo emergente, lo urgente y lo importante, la transición y lo permanente, los intereses sectoriales y los objetivos generales, las fuerzas burocráticas y las necesidades de innovación, la eficiencia económica y sus efectos indeseables o impensados en el plano de lo social. Desde la mirada de gobierno no son temas de coyuntura, sino tensiones y dilemas que están en la base de la organización y que no pueden ignorarse o simplificarse utilizando una mirada “ordenadora”, ni razonando sólo con el esquema de medios-fines. (Etkin, 2011, p.402)

Es por tal motivo que la función de la gestión pública debe trascender a la visión mecanicista de ejecutar solo lo planificado y visionar la organización como un espacio complejo caracterizado por acuerdos, divergencias, integrar la unidad en la diversidad, articular esfuerzos tomando en cuenta la autonomía y la visión compartida. Lo cualitativo permite hacer seguimiento a los propósitos en forma continua, manteniendo la legitimidad y el consenso de las decisiones, tal como lo plantea Etkin (2011) “la racionalidad sustantiva” dando apertura al diálogo abierto permitiendo así la participación de los actores organizacionales en las decisiones.

## Gestión de procesos

En la actualidad, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando responsables de los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

## Gestión estratégica

La gestión estratégica tiene que asegurar una evolución coordinada de los cuatro recursos de la organización (humanos, técnicos, comerciales y financieros) para llegar a los objetivos

previstos, según Fernández (2002:200) es también un arbitraje en un entorno cada vez más turbulento.

En este mismo orden de ideas, Betancourt (2002:27) manifiesta que la gestión estratégica es una acción y efecto, por parte de la gerencia de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipadas para ser competitivos a mediano y largo plazo.

El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medida de acción, sistemas y procesos de trabajo. Para Muñiz (2003:45) la planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes opciones, permitiendo marcar las directrices y medidas para un periodo a largo plazo. El análisis estratégico, servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización, tanto internamente como frente a su entorno. El ambiente interno, es necesario auditar y evaluar los recursos, sus fortalezas y debilidades. El ambiente externo, debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, con el propósito y objetivo es identificar los elementos de la organización, para aplicar acciones estratégicas, con el propósito de triunfar en un entorno competitivo. A continuación se muestra una breve explicación del análisis FODA, como herramienta para el análisis estratégico.

## Análisis FODA

El diagnóstico estratégico, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de una organización o compañía, tanto internamente como frente a su entorno.

Para Serna (2005:19), la planeación como elemento de la gerencia es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El ambiente externo, debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, cuyo propósito y objetivo principal es identificar los elementos de la organización, o de área o unidades, para aplicar acciones estratégicas, con el propósito de triunfar en un entorno competitivo.

Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos, además de examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

El ambiente interno, de igual manera es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos de sus fortalezas y debilidades; en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización de productos y servicios, los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Serna (2005:145), plantea que el análisis FODA está diseñado para ayudar al gerente a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En este sentido, para González (2005) el análisis FODA es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un periodo determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Así mismo, David (2003:200) señala a la matriz de las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA) como una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro (4) tipos de estrategias: Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) y estrategias de Debilidades y Amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar. Las organización aprovechan las oportunidades para convertirlas en fortalezas y las debilidades vencerlas, transformándolas en ventajas competitivas. Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar

o reducir el impacto de las amenazas externas.

### **Gestión del conocimiento**

Esta estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información y en congruencia con los principios que se acaban de plantear; de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica

Como se puede observar, son indisolubles los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento. Precisamente, aprovechando esta cohesión a continuación se formulan cuatro características gerenciales, que serían los patrones básicos que un gerente debería desarrollar para lograr un proceso de gestión exitoso desde estas perspectivas:

1. El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.
2. El reconocimiento del otro y, a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
3. El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
4. El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad.

El gerente construye los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permitan dilucidar las fortalezas (talentos o potencialidades) y las debilidades (deficiencias y dificultades) tanto propias como de sus colaboradores; de igual modo direcciona las transformaciones. Esto explicita el concepto de reconocimiento de sí mismo o del otro.

Las empresas que se destacan en el presente, muestran una gerencia eficaz, con un liderazgo participativo que ha generado nuevos paradigmas de gestión, de cómo operar una empresa, especialmente, en escenarios turbulentos y altamente competitivos.

Definitivamente, se han dado muchos cambios en los escenarios modernos, cambios que han incidido en el proceso administrativo, en las funciones de la empresa, en su operatividad, haciendo que ellos den oportunidad a que aparezcan nuevos paradigmas de la gestión empresarial con nuevos tópicos gerenciales y que permitan a la gerencia adentrarse en los escenarios altamente competitivos, usando adecuadamente no solo los conocimientos que la ciencia administrativas ha aportado, sino sus herramientas y garantizando una eficaz participación.

### **Gestión del talento humano**

La definición del principio que rige a la gerencia del talento humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con

potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno.

En este artículo no se pretende discutir si lo que se llama talento hace referencia a supuestas cualidades innatas. En principio, y por el valor que se le da al aprendizaje como alternativa de transformación permanente, se parte del supuesto (que ha sido empíricamente validado) de que la potencialidad y los “talentos” son construcciones humanas, individuales y colectivas, que son susceptibles de modificarse, fortalecerse y mantenerse, así como de desvanecerse y extinguirse.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

La anterior definición debe implicar un pensamiento gerencial claramente congruente con ella. Se puede decir que el pensamiento gerencial, en este caso, se basa en la premisa de la “búsqueda de la globalidad o totalidad, a partir de la legitimización y el respeto a las diferencias o individualidades”. De no ser así, no tendría sentido este modelo, pues es desde el desarrollo de la individualidad y la diferencia, y desde el reconocimiento de su valor, que se esperan lograr las

transformaciones organizacionales.

Como se está hablando de transformación, es obvio que el pensamiento gerencial debe incluir una visión sobre el valor del aprendizaje y el desarrollo. Así, se da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje (ver, por ejemplo, los textos que al respecto ha escrito Peter Senge), entendidos éstos como entornos de adquisición y desarrollo de potencialidades para generar el cambio. Esto hace que las organizaciones que estén interesadas en trabajar bajo este modelo deban explicitar e intencionalizar sus procesos de aprendizaje e integrarlos a su vida diaria y continua. Como resultado de lo anterior, el conocimiento se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional, ya que es la esencia de la nueva gestión.

### **Gestión por competencias**

Para el logro de una administración y gestión empresarial saludable y que ofrezca un servicio de calidad debe desarrollar las competencias de sus colaboradores de allí la importancia de este punto que se desarrolla a continuación.

### **Modelo de gestión humana por competencias**

En los países industrializados señala Villa (2004: 44), que fue adoptado por las empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y las competencias que dan valor agregado a la

organización y que le diferencien en su sector, al proponer un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Continúa indicando el mismo autor que estos modelos surgen para dar respaldo al proceso de globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Es por ello que la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado.

Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos. El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del

capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el que hacer de la empresa.

Por lo tanto la dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión por competencias y supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad los cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario es el lema de toda organización.

De esta manera, al fijar los objetivos empresariales para alcanzarlos, es preciso tomar conciencia de los factores que influyen en los diferentes procesos de gestión humana y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias dentro de la organización. Sin embargo deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial.

Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno cada vez más cambiante hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Surge entonces una nueva realidad empresarial que basa el éxito en el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

El cual identifica de los candidatos las competencias necesarias de tal forma que asegure la competitividad. La empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos al facilitar el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más competitivos. La formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia y por ende el éxito se logra a través de la adopción de métodos y modelos que faciliten y apoyen estos procesos.

Para lograrlo las empresas han adoptado el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según

un perfil que se realiza al cargo a evaluar; su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado y tomar en cuenta su potencial, su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo. Este proceso se realiza con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las diferentes funciones, al permitir además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

### **Gestión por competencias**

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

Entre otros autores en el tema de la gestión por competencias, la autora Alles (2011: 145), supone la instalación de un modelo de gestión por competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento

(lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. La gestión por competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización y sus recursos humanos.

Asimismo para Delgado (2001: 36), la gestión por competencias “es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas”.

### **Sistemas de gestión por competencias en nuestras organizaciones**

Para la autora Alles (2011: 45), el surgimiento del término gestión por competencias, sería la primera tarea a realizar en “todo aquello que conduce al proceso de implementación y diseño de sistemas de gestión de los recursos humanos por competencias como nueva tendencia organizacional desde una óptica selectiva con justificadas razones”. Esto constituye un reto que cada día las organizaciones adquieran personas verdaderamente competentes, porque son estas las principales protagonistas en el cumplimiento de los objetivos y llevar las empresas al éxito, lo que impone como necesidad vital que se

gestionen eficaz y eficientemente sus talentos humanos a través de la Gestión por Competencias como un medio de lograr la integración-organización, factor humano y resultados.

### **Surgimiento de la gestión por competencias**

El sabio filósofo griego Aristóteles quizás sin intención de adelantarse a su época citó: “Todo hombre por naturaleza desea saber”, reflejando en esta frase la importancia del conocimiento humano para el desarrollo de la humanidad en sentido general; de aquí pudiera provenir ilusamente, además, el papel que juega el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones y el logro de la efectividad organizacional de nuestras empresas hoy en día.

Mucho después nace la gestión de competencias en el campo de la psicología organizacional, buscando formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores del interno y entorno de la organización y otros aspectos psico-humanos. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH (Gerencia de Recursos Humanos) y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los factores que integran el entorno organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar.

En este orden de ideas el filósofo arriba planteado afirma que el inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un

nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

Esta concepción fue tomando auge a medida que las organizaciones consideraron objetivo la gestión eficaz de sus recursos humanos. Surgen entonces diversas teorías y escuelas, que unificaron sus resultados con el objetivo de expandir este nuevo paradigma en el ámbito organizacional, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

### **Tendencias actuales de la gestión por competencias**

Existen muchos autores que han aludido el tema de la GRH y la gestión por competencias, confiriéndole un gran valor a esta para el logro de las aspiraciones empresariales. Para el mismo autor deduce que a lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la gestión por competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna.

Para Delgado (2009: 44), “la gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el

hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva”. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

### **Primacías de la gestión por competencias**

Gestionar eficazmente a los recursos humanos entre otros brinda las siguientes ventajas según lo aportado por el mismo autor, estas son de vital importancia para obtener los objetivos empresariales deseados:

- Integración de los procesos de gestión de recursos humanos con los restantes sistemas de la organización.
- Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz.
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización.
- Mejora el desarrollo de carreras.
- Orienta la inversión en formación.
- Mejoramiento de la gestión.
- Organización que aprende.
- Mejoramiento de cultura organizacional.
- Aumenta la competitividad de los trabajadores.
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.

- Ambiente organizacional positivo.
- Satisfacción laboral.
- Infiere motivación, satisfacción laboral y productividad.
- Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo.
- Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.
- Sociedad culta.
- Calidad percibida.

Estas razones justifican la imperiosidad de llevar a cabo procesos de implementación de gestión por competencias en nuestras organizaciones.

Por su parte Delgado (2009: 26), declara que “existen algunas razones que justifican el hecho de implementar la gestión por competencias en una organización, entre las que se encuentran”:

- La gestión por competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

- Llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos:

### **Fases del proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias**

Continuando con lo descrito por el autor entre las fases se describen:

1. Adaptabilidad: es la etapa en que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso, lo óptimo sería toda la organización.
2. Diseño o revisión de las estrategias: alineamiento y/o actualización de los elementos con la gestión de recursos humanos por competencias con las estrategias empresariales.
3. Identificación del problema estratégico de la empresa:
  - a. Identificación de los objetivos empresariales.
  - b. Análisis de la Misión y Visión.
  - c. Alineación de la estrategia organizacional con la gestión por competencias.
4. Diseño de los perfiles de cada cargo: identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; qué, cómo, para qué lo hace. El trabajador en su puesto.
5. Elaboración de las competencias: constituye la etapa central, en ella se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto:

- a. Determinar competencias esenciales de la organización.
  - b. Determinar competencias de procesos de cada área.
  - c. Determinar competencias de cada cargo
6. Elaboración de sistemas de medición y control de competencias: diseño de métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación comportamiento.
7. Mejora continua: evaluación sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo o perpetuo.

En el ámbito global para la autora Alles (2011:235), ambienta que es muy importante la necesidad de la aceptación de la nueva GRH asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de gestión por competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

Para gestionar a las personas no basta con tener buenas herramientas que te faciliten la información necesaria sobre ellas o que automaticen los procesos. Para que la gestión sea óptima es necesario pensar en la parte estratégica de los recursos humanos, que es la etapa en la que se estructuran los equipos de trabajo partiendo no sólo de valoraciones, evaluaciones y planificaciones, explica

Manuel Ortega, Product Manager y responsable de Preventa de Cezanne Software Ibérica. En esta fase hay que estar cerca de las personas, aunque hablemos de organizaciones descentralizadas. Una tecnología adecuada facilita esa cercanía con el equipo porque pone a disposición tanto de los managers como del propio equipo, las herramientas necesarias para su comunicación bidireccional.

### **La responsabilidad social en las empresas**

La Responsabilidad Social se le adjudicaba solamente a las empresas en el ámbito que tenían obligación a responder por necesidades básicas como asistencia social para orientar o solucionar problemas tales como; pobreza, desnutrición, analfabetismo, todo ello mediante la construcción de escuelas, apoyo a programas para la disminución de enfermedades endémicas como las campañas de vacunación, entre otros. Un ejemplo tangible, lo representa las causas de enfermedad y muerte infantil en los países pobres o en vías de desarrollo relacionadas con la alta prevalencia con condiciones patológicas (bajo peso al nacer, desnutrición, diarreas, neumonías e infestaciones parasitarias) como consecuencias de tratamientos oportunos, según lo establece la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2007), quien a su vez plantea que las universidades se deben involucrar para aportar soluciones mediante la investigación científica y el acercamiento de su recursos humanos a las comunidades más desasistidas.

En el contexto en el que se mueven las empresas del siglo XXI, la responsabilidad social empresarial es una necesidad derivada del cambio de valores en la ciudadanía, que ha

generado nuevas dinámicas empresariales y nuevos roles. Por un lado, un papel más activista en los consumidores, que exigen mucho más que localidad en los productos que consumen: esperan que la empresa cuide el medioambiente, que respete los derechos humanos y que sea transparente. Por otro lado, las grandes empresas exigen a sus proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementar los controles sobre estas últimas para asegurarse que cumplen con los principios de la RSE

Los cambios descritos inciden en la consolidación y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, de ahí que, para la unión europea, la RSE sea un factor clave para lograr un tejido empresarial sólido y con capacidad de desarrollo. La implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuente de ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y la reputación y resultados financieros. Por tanto, ser socialmente responsable genera beneficios a nivel de negocio.

En definitiva, la RSE es una apuesta irrenunciable para toda empresa aspire a ser innovadora, a generar beneficio y a mantener un negocio prospero a los largo de muchos años

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades. Al ser el proceso de globalización una realidad en el mundo, las comunidades de negocios disfrutan, día con día, de mayor influencia, y sus portes son cada vez más significativos en la construcción de una sociedad más justa y de una economía con crecimiento sostenible que permite aminorar

y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población.

- La única forma de atacar a la pobreza es generando riqueza. La pobreza es asunto de todos. Las empresas no podrán ser prosperas en un país que no crece y no genera empleos. Beneficios para las empresas:
- Mayor capacidad de respuesta a las demandas sociales y mejora de la competitividad.
- Aumentos de contratos a largo plazo.
- Establecimiento de relaciones estables y fluidas con proveedores.
- Mejora del proceso de producción, y por tanto, mejora en la gestión interna de las empresas
- Disminución del riesgo de denuncia por malas prácticas.
- Impacto positivo en la imagen y reputación de la empresa.
- Reducción de costes de producción mediante la asociación con proveedores que intervienen en la cadena de suministros.
- Incremento de la capacidad de innovación como resultados de una mayor cooperación con los proveedores.
- Incrementa el prestigio de la empresa y su credibilidad en el entorno en que se mueve, principalmente frente a los clientes y las administraciones públicas.
- Aumenta la posibilidad de generar más acuerdos de colaboración, que redundan en la calidad del servicio o

producto prestado, la diversificación de negocio, el ahorro de costes y la introducción en nuevos mercados.

- Mayor capacidad de respuestas ante situaciones imprevistas que puedan hacer peligrar una oportunidad comercial, al poder acudir a una empresa competidora para que nos ayude a resolverla.
- Incremento de los flujos de información, conocimiento, y, por tanto, las posibilidades de generar innovación.
- Prioridad en el acceso a ayudas publicas
- Reducción en las primas de seguros.
- Mayor oportunidad de contratos con grandes empresas que priorizan a proveedores que tengan un comportamiento ambiental responsable.
- Acceso a beneficios fiscales que favorecen la protección del medioambiente.
- Mayor capacidad de atracción y retención del talento, pues las personas prefieren trabajar en empresas socialmente responsables.

### **Áreas que debe considerar la responsabilidad social**

La responsabilidad social toca varias áreas de gestión de la empresa. A continuación se presenta un resumen de los temas que la empresa que aspire para ser socialmente responsable debe considerar cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social.

### **Ética, valores y principios de los negocios**

La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Según la organización Business for Social Responsibility (BSR), “el espectro de la ética empresarial se ha expandido no solo para incluir la manera como una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas”. Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma como establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.

### **Transparencia y rendición de cuentas**

La responsabilidad social insta a las compañías a asegurarse de que todos los niveles de la jerarquía de la empresa (desde los empleados hasta la junta directiva) adopten los valores y principios establecidos y se responsabilice de su cumplimiento. Los sistemas a través de los cuales se gobierna la empresa deberán dar seguimiento a las acciones tendientes a alcanzar las metas en materia de responsabilidad social y medir y reportar sus efectos. Parte de la responsabilidad de rendir cuentas consiste en proporcionar los medios adecuados para que la gran mayoría de los públicos interesados en la empresa puedan verificar, tanto externa como internamente, los resultados reportados.

### Alcances de la responsabilidad social empresarial

En este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad Social empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances como concepto en el desarrollo de las actividades empresariales:

**Alcance social y de desarrollo:** Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.

**Alcance solidario e igualitario:** En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.

**Alcance de auto referencia:** Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.

**Alcance ético sistémico:** Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stake holders o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como

permanente en el tiempo.

**Alcance ético y de valores:** ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

### Ética y responsabilidad social

Es una comunidad de personas, en un ente diseñado para satisfacer necesidades humanas con calidad. Para ello realiza una comparación entre lo viejo y nuevo concepto de desarrollo, para la nueva teoría económica la empresa no es un simple negocio, es una comunidad de personas que aportan lo que poseen y lo que no son, con un fin de servicio mutuo con calidad.

Las empresas tienen responsabilidades económicas pero también tienen responsabilidades sociales. (Hamburger, 2004).

En el modelo clásico de desarrollo se caracterizan los siguientes aspectos:

- ✓ Se basa en las leyes de la economía y en la finanza
- ✓ Otorga protagonismo al mercado
- ✓ Cree que el mercado es el motor del progreso social.
- ✓ Asocia el desarrollo al crecimiento económico.
- ✓ Concede prioridad a la economía y al proceso.

El modelo de desarrollo humano sostenible se fundamenta en 3 principales pilares:

- 1-Desarrollo humano y social para toda la humanidad.
- 2-Desarrollo económico al servicio del desarrollo humano.
- 3-Uso responsable de los recursos naturales.

La nueva forma de entender la actividad la actividad productiva de hacer economía y en la que parte de las siguientes convicciones:

- ✓ El ser humano está por encima del capital, el dinero es un medio, lo principal es el hombre.
- ✓ La mejor manera de propiciar el desarrollo de un país es responder por la calidad de vida de las personas.
- ✓ Todos los habitantes de un país deben tener acceso al bienestar y a una vida digna.
- ✓ Las empresas como las personas, tienen alma y hay que humanizar las empresas.
- ✓ Los líderes del futuro serán los líderes para el desarrollo de la escala humana.

La responsabilidad social (RS) es una obligación moral de las empresas.

Ética empresarial. En el marco general de la responsabilidad social empresarial es una ciencia aplicada pues toma unos principios éticos universales como son: el bien, la utilidad, la rectitud y la justicia.

El propósito principal de la ética en la empresa consiste en:

- a) Humanizar la empresa.
- b) Preservar el medio ambiente.
- c) Defender la comunidad.

Humanizar las empresas implica varios aspectos:

1. Respetar los derechos en el trabajo.
2. Crear climas laborales saludables.
3. Hacer prevalecer el respeto a los Derechos Humanos.
4. Ofrecer condiciones dignas de trabajo. Seguridad, salud salarios.
4. Poner a la persona humana en el centro del proceso productivo.
5. Entender que el ser humano no es recurso más, sino que es el principal valor de la empresa.

Su propósito general de humanizar la empresa, preservar el medio ambiente, y defender la comunidad, lo logra convirtiéndose en una herramienta de gestión que le permite a los directivos de la empresa tomar decisiones justas y prudentes.

### **Ética en la gestión empresarial**

En este punto es buenos considerar y resaltar la visión globalizadora de Cortina (1998:199) “La globalización genera una situación de incertidumbre ante la que no cabe responder con reglas miopes, con soluciones a corto plazo, sino con planteamientos largo placistas, orientados por valores y no por reglas o normas”

De la misma manera, el autor Guillen (2006) muestra la Ética en las Organizaciones construyendo confianza, abarca una reflexión acerca de la dimensión ética, de la calidad humana de la organización y el grado de confianza que en ella existe. Indica tres planos de análisis el de la persona, el de la organización y el del entorno. Examinando los aportes y criterios teóricos que contribuyen en el dilema ético y desarrollo humano en el seno de las organizaciones. El autor deja claro que la ética contiene normas, pero se refiere, ante todo al bien de las personas. Lo que permite adoptar una visión completa de la ética, que incluya normas, bienes humanos y virtudes. A continuación, se realizan los siguientes planteamientos de acuerdo a lo dicho por el autor:

- La ética constituye una dimensión propia del ser humano; pues en la medida que éste es racional y libre, se hace responsable de su obrar.
- La ética busca el desarrollo del ser humano en su plenitud, pero conforme a la justicia y con decisiones prudentiales.
- La ética en las organizaciones constituye una ética aplicada al ámbito organizativo y hace referencia a la calidad humana, a la excelencia, de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones.

En este sentido, un comportamiento se califica como ético precisamente cuando contribuye al desarrollo de las cualidades propias del ser humano o, lo que es lo mismo, cuando hace al individuo mejor persona, cuando su calidad humana crece. La

ética se caracteriza por ser a la vez un saber teórico y un saber práctico. No se reduce a un conocimiento acerca de lo que está bien o mal, sino que es un saber para, y un saber desde, esto es, un conocimiento para el gobierno o la dirección de las propias acciones, que ayudan a la persona a decidir cómo debe actuar para desarrollarse en plenitud, algo que todo el mundo busca. La excelencia humana y la virtud se convierten en sinónimas, en el campo de la ética. Ser una persona excelente es sinónimo de ser persona honesta, íntegra, transparente, virtuosa.

El comportamiento humano es entendido, desde la ética, como una tarea de construcción personal, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la excelencia, de la mejora continua, que requiere un renovado esfuerzo. Constituyendo un proceso de aprendizaje. Hablaremos de que una organización es más humana o mejor, en sentido ético, en la medida en que contribuya al bien común y al desarrollo humano de quienes la integran. Cuando la organización contribuye al bien común y sus miembros se sienten orgullosos de ello, cabe esperar que den un servicio que vaya más allá de lo estrictamente exigible, se puede hablar entonces de excelencia organizativa. En este sentido, cuando los miembros de la organización están contentos de pertenecer a ella, cabe esperar lealtad en su actitud con la institución, como cabe esperarla de aquellos a los que ésta sirve.

Por ello, Guillen (2006) plantea el principio o norma ética del respeto a la dignidad humana, como un imperativo universal en la toma de decisiones, que no depende de aspectos temporales, culturales o convencionalismos sociales. Resaltando la

importancia del talento humano presente en las organizaciones que le dan vida y motorizan las actividades diarias desarrolladas, de acuerdo a los propósitos establecidos por la misión y visión institucional.

De aquí la importancia del tema, por cuanto generalmente en la gestión organizacional se deja de un lado lo ético, y su lugar lo ocupan intereses contrarios lo económico y el poder, lo que conduce lamentablemente a daños para la persona y la sociedad. En el estudio de la acción humana y la ética, los sentimientos están basados en los afectos y emociones donde el deseo e impulso permita la interrelación entre sentimiento y la ética, por esta razón hace énfasis en los elementos de la acción humana donde el entendimiento y la voluntad permite llegar a construir su propia excelencia, no es más que parte de su personalidad, y está basado en la parte ética de cada individuo.

Por otra parte, Lozano (1999) manifiesta que la ética tiene una relación estrecha con la cultura organizacional, y no es posible hablar de ética si no se reconoce la dignidad de las personas cabe recalcar el planteamiento interdisciplinario de la ética organizacional y el proceso integrador, no es posible plantear ética sino en conjunto con los procesos organizativos: planificación, evaluación, coordinación, control, tecnología.

Se vinculan con el trabajo de investigación en cuanto a los elementos persona, organización y entorno. Actuar siguiendo criterios éticos constituye una de las claves para la construcción de la confianza en las organizaciones contribuyendo a la excelencia personal e institucional. Examinando los aportes y criterios teóricos que contribuyen en el dilema ético y desarrollo

humano en el seno de las organizaciones. Este planteamiento se relaciona con lo que manifiesta Cortina (1994), quien considera que la ética de las organizaciones es necesaria; en vista de que le permite actuar con legitimidad y viabilidad.

Se presentan los autores Soto y Cárdenas (2007) con su libro *Ética en las Organizaciones*, para ellos la ética es el estudio sistemático de la naturaleza de los conceptos axiológicos, como “bien”, “mal”, “correcto”, “equivocado”, entre otros y de los principios generales que justifican la aplicación de ellos a alguna acción o acto, su valor radica en su correlación con las nociones esenciales de moralidad y éstas pueden tener grandes efectos en relación con la conducta de las personas. Las personas podrían tomar decisiones disímiles en contextos de ética similares debido al desarrollo cognoscitivo de lo moral y de algunos otros factores más, entre ellos los valores personales, las diferencias culturales, la cultura de la organización, la estructura de la institución, la oportunidad, los sistemas de premio, las presiones que originan realizar actividades en un entorno competitivo.

En tal sentido los empleados que de manera frecuente tienen que esgrimir asuntos éticos sufren continuamente tensiones relacionadas con el trabajo, tales como frustración, ansiedad, mal desempeño e insatisfacción laboral, lo cual provoca rotación de personal. Las organizaciones emplean una serie de estrategias que intentan intervenir la conducta ética de los empleados, entre ellas la socialización de los empleados, la elaboración y aplicación de códigos de ética, la capacitación de los líderes, la capacitación para conocer el servicio/producto, la vigilancia del desempeño de los empleados y la educación

de estos relacionada con los beneficios de las relaciones a largo plazo con los clientes.

Dichos autores emplean el termino valor con connotación de nivel de calidad de vida humana, con un matiz ético-moral, como el conjunto de aquello que conforma la axiología, que se ha considerado como el fundamento de lo que debe ser el hombre. El valor es un grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienes y deleite. Manifiestan que son cambiantes debido a que han surgido en diferentes edades históricas, a que la perspectiva distinta que en cada momento histórico se tiene en cuanto a la concepción del mundo y porque dependen de la cultura en general y de los componentes religiosos, la raza y otros factores que cambian con el tiempo.

Continuando con los autores, indican que los valores éticos se sustentan en el campo de lo moral; en la vida de alteridad en el encuentro con los demás, consigo mismo y con lo que rodea al hombre. Los valores éticos realzan la libertad del ser humano y le ayudan a guiar sus acciones y elecciones individuales. Consolidar una ética requiere consolidar una visión del ser humano y del mundo. La ética es una plataforma para desarrollar la personalidad; es un trampolín para un desarrollo pleno.

El tema de los valores está siempre en revisión, se presentan a continuación aquellos que pueden considerarse fundamentales en nuestra cultura y que afectan la vida cotidiana (según Soto y Cárdenas, 2007:9):

1. Valores éticos (morales), donde la contraposición es entre bueno y lo deseable es la consecución del bien.
2. Valores morales (éticos), cuyos polos van de lo justo a lo injusto, con búsqueda de la equidad y de la justicia.
3. Valores eróticos, cuya polaridad va de lo erótico propiamente dicho al rechazo en la búsqueda del amor.
4. Valores vitales, donde se contraponen la vida y la muerte, y se pone en juego la concepción de la inmortalidad como supervivencia.
5. Valores bioéticos, en los que la polaridad es el bienestar-malestar humano y lo deseable es el fenómeno de la calidad de la vida del hombre.
6. Valores estéticos, donde se contraponen lo bello y lo feo en lo que es la concepción del arte.
7. Valores del conocimiento, verdadero-falso, con la posibilidad de alcanzar la sabiduría.
8. Valores religiosos, donde se confronta lo sagrado con lo profano en la búsqueda de la santidad.
9. Valores místicos, que van de lo finito a lo infinito y cuyo camino es el éxtasis.
10. Valores espirituales, que van de la inmanencia a la transcendencia, con la búsqueda de esta última, como en la eternidad en el más alto sentido. Hay quienes consideran que todo valor lleva consigo un componente espiritual.
11. Valores hedonísticos, con la polaridad desagradable y que se orientan hacia la búsqueda del placer.
12. La libertad es un valor cuya polaridad va de la sumisión al poder, con la búsqueda de un tenue equilibrio comprometido entre ambas polaridades.

13. La paz es un valor cuyos alcances van de la serenidad a la violencia.

14. Valores de calidad humana entre los que cuentan la dignidad, la decencia, la fidelidad, la lealtad y la honestidad, con sus opuestos.

15. Valores ambientales referidos a los aspectos ecológicos de la calidad de vida y a impulsos vitales biófilos, corresponden a una ecofilia y oscilan entre la convivencia con el entorno y la destrucción del mismo.

Como se puede observar los diferentes valores señalados, los mismos orientan el quehacer ético de las personas, ayudan a guiar sus acciones y elecciones individuales, tanto en la vida personal, como en las organizaciones, los gestores o líderes de las instituciones deben manejar el clima ético buscando la manera de que dichos valores participen en el desarrollo de cada organización.

La ética cuenta como manifiesta Kliksberg (2004) que hay una sed de ética en América Latina, la opinión pública demanda en las diferentes encuestas y por todos los canales posibles; actuaciones éticas en los líderes de todas las áreas y que argumentos decisivos como el diseño de las políticas económicas y sociales y la concesión de recursos, sean encaminados por juicios éticos. No obstante, a ese sentir, los puntos de vista económicos predominantes en la región tienden a desvincular ética y economía. Insinúan que son dos mundos desiguales con sus propias leyes y que la ética es un tema para el reino del espíritu. Este tipo de pensamiento que separa los valores morales parece ser uno de los orígenes centrales del

“vacío ético” en el que se han precipitado diversas sociedades Latinoamericanas.

La imagen de que los valores no interesan fundamentalmente en la vía económica práctica ha facilitado la red de prácticas corruptas que han causado enormes daños. Los valores éticos en las instituciones públicas, están como estructura normativa que permiten una correcta convivencia institucional y social, que se encuentran establecidos como códigos éticos, que le permitan al individuo actuar de la mejor manera. Actualmente los postulados de Kliksberg, están más vigentes, en cuanto a la gestión de los valores, basado en la insatisfacción de necesidades básicas, con un carácter humanista, sensible a los problemas sociales, logrando la participación de la comunidad en cuanto a la toma de decisiones de una manera eficaz, participativo, honesto siendo éticos y justos, lo que implica un cambio en las actitudes de cada individuo.

De acuerdo a Hamburger (2008), los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad de los clientes en la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados. El reto consiste en determinar el conjunto de valores a ser internalizados, aceptados y puestos en práctica en todos los niveles de la organización, los cuales guiarán las acciones de cada una de las personas que conforman la organización.

## El liderazgo y la gestión empresarial

A lo largo de la mayor parte de la existencia las personas están asociadas a una, organización millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su vida trabajando en distintas empresas enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Además, todas las organizaciones tienen un plan de gestión o métodos para alcanzar sus metas, por ello reviste de importancia que en su programa se incluya la administración ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las mismas (Freeman, 1995). El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que el liderazgo es responsable del éxito o no de una empresa como herramienta gerencial indica, por qué es necesario hacerlo, sin embargo, no indica cuando es requerido y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se denomina gerentes y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas (Freeman, 1995). El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el desarrollo personal y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia

que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos y materiales para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer) (Drucker, 2000).

Cabe mencionar que, ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

Gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

La visión que tienen los trabajadores de su jefe en general es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer,

imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas (Gibson, 2003). La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus colaboradores lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El director que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí se le felicita. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

Para el autor Rallph, (2002), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder ayudan a definir

la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

En tal sentido, Chiavenato (1993), destaca los siguiente el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran

relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administrador. La mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

En el liderazgo radica su importancia con base a los siguientes argumentos:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo

dinámico.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

a) Como cualidad personal del líder: Al comienzo de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

b) Como una función dentro de una organización, o sociedad. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.” (Gil, 1990). Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los

miembros de un grupo eligen a un líder. En síntesis, el líder “el líder es un fruto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica” (Gil, 1990).

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder, entre ellos tenemos y los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta alguna habilidad, conocimientos entre otros.

En este sentido para Drucker (2000) nos indica que el poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la bienestar de sus propias necesidades. En la medida en que atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

El líder juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de

plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesado en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

Otras cualidades de un líder reconocido son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobre todo, saber reforzar positivamente. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general, una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas y que promueven interés y entusiasmo por el trabajo. Así pues podemos sintetizar que un buen líder es aquel que posee las siguientes cualidades.

- ✓ Es innovador y original. Posee valores actitudinales.
- ✓ Desarrolla a sus seguidores.
- ✓ Es un efectivo comunicador de manera que logra vender su visión y planes.
- ✓ Inspira confianza.
- ✓ Pregunta “¿Qué?” y “¿Por qué?”.
- ✓ No pierde de vista el horizonte.
- ✓ Le da valor agregado a sus acciones.
- ✓ Es empático.
- ✓ Es convincente y de esta forma gana muchos adeptos a su causa.

Por tanto un buen líder no es aquel que impone miedo, sino que es el que se mueve entre sus compañeros manteniendo un contacto apacible, transmitiendo buen humor y dando ejemplo con su conducta, de los niveles de esfuerzo exigido a los demás. En la medida de la integración en que el alcance positivo de la motivación genera en sus integrantes, los resultados serán muy positivos, no solo para el gerente moderno, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido en conducir a la empresa hacia el éxito.

Definitivamente, para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

La motivación es un factor que debe interesar a todo líder, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el porqué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.

La tarea de los líderes que demanda este nuevo ambiente de las organizaciones, tiene que ser visto como un servidor de sus

seguidores; los auténticos protagonistas dentro de los procesos de adaptación a los cambios. Senge (2000).

El modelo del liderazgo y de los líderes es ante todo el de un gestor, facilitador de procesos adaptativos, cuya función entre otras, es la de favorecer interrelaciones y generación de expectativas que surjan entre todos sus constituyentes; favorecer un clima de confianza, que conciba viable la movilización de sí mismos, hacia la aprobación y manejo de los problemas que deben enfrentar, Kets de Vries y Florent-Treacy (1999); teniendo cuidado y haciendo énfasis en evadir el peligro que representa el stress causado por los cambios. Por ello, los líderes a través de técnicas de enseñanza-aprendizaje, manejando diversas modalidades, alinean a asumir con claridad y al mismo tiempo con mucha seguridad, la necesidad que tienen los seguidores de trabajar en sus problemas.

De tal modo se observa que hay un cambio fundamental en el liderazgo de este momento, y el que se ha venido esgrimiendo para dar respuestas a los problemas y sus soluciones de épocas anteriores. Fragmentar estos paradigmas de la forma de trabajar en las organizaciones en este mundo competitivo y cambiante del siglo XXI y años subsiguientes, permitirá repotenciar a las organizaciones para que generen nuevas formas de trabajar y generación de nuevas riquezas.

Estos tiempos de mayor incertidumbre, de rápido crecimiento y de cambios a todo nivel: políticos, sociales, económicos, tecnológicos y de orden legal, en que actúan las empresas, soportan a que las mismas puedan aprovechar estas situaciones para seguir aprendiendo y transformando en oportunidades los

problemas que enfrentan. Los líderes actuales deben promover estas iniciativas en el contexto de sus organizaciones; en una perspectiva diferente, real e integral, descubriendo todas las variables que hagan posible el éxito y el de sus asociados, mediante estrategias de aprendizaje que promuevan el diálogo, ejercicios de discusión y de interpretación de sus realidades.

Las empresas, instituciones y organizaciones del siglo XXI para emprender cambios y experiencias de renovación requieren la participación y acción común de todos sus miembros y para lograrlo es fundamental la labor de alguien que abra el camino y oriente el esfuerzo de todos. Se requiere de personas que entiendan la evolución tecnológica y su aplicación en la organización, que sean proactivas, que valoren y aprovechen el potencial de su gente; facilitando su progreso para afrontar y adaptarse a esas transformaciones.

### **Comunicación y liderazgo**

La mayor parte del tiempo, todos los gerentes se están comunicando; cuando un líder busca influir en sus colaboradores, se vale de la comunicación, de esta manera se crea una relación positiva. Tanto el envío como la recepción de mensajes, se consideran parte de la comunicación de liderazgo. Ciertas definiciones de liderazgo están basadas en la comunicación. Existen líderes que poniendo en práctica la ética y la integridad, alcanzan comunicarse de manera abierta y honesta. La personalidad de cada líder está relacionada con el tipo de comunicación que utiliza y ésta varía de acuerdo con los estilos particulares; por ejemplo: el líder autocrático usa la comunicación en el sentido descendente; el democrático en dos

sentidos, el liberal se basa en la información para motivar a su gente.

### **El líder en la toma de decisiones**

Modelo desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton (2007), relaciona el comportamiento y participación del líder en la toma de decisiones. Se trata de un árbol de decisión, ya que hace posible elegir, entre cinco estilos de liderazgo:

- Decisorio. Corresponde con los dirigentes que toman la decisión sobre algún problema y lo dan a conocer entre los seguidores.
- Consulta individual. El líder da a conocer a sus empleados, de modo individual, el problema; obtiene información y sugerencias.
- Consulta al grupo. En una reunión grupal, el líder da a conocer el problema, escucha soluciones y luego toma la decisión.
- Facilitador. En este caso, el líder toma la decisión bajo consenso, sin llegar a imponer sus propias ideas.
- Delegador. El líder deja que el grupo sea quien tome la decisión, únicamente interviene respondiendo preguntas y proporcionando los recursos necesarios.

Para establecer cuál de todos estos estilos es el adecuado y poder aplicarlo, es preciso tomar en cuenta la importancia de la disposición, del compromiso, la habilidad del líder, la probabilidad del compromiso por parte de los trabajadores,

su apoyo a los objetivos empresariales; así como su pericia y competencia.

### **Inteligencia emocional y liderazgo**

Para los autores Huerta y Rodríguez (2006), estudian a Coleman con el tema de inteligencia emocional, complementando la teoría de los rasgos de liderazgo, presenta las siguientes cualidades:

- Conciencia de uno mismo. Es la capacidad de cada persona para reconocer sus emociones y sentimientos. Por ejemplo: una persona puede saber qué tan introvertida o extrovertida es su personalidad.
- Equilibrio anímico. Se define como el autocontrol de toda persona sobre los sentimientos y estados de ánimo propios. Por ejemplo: cualquier directivo puede tener problemas familiares, pero no debe demostrarlo en el trabajo.
- Motivación. Se trata de la capacidad para inducir a estados emocionales positivos, como el entusiasmo y el optimismo. Como ejemplo se puede mencionar a los jefes que elogian constantemente a los subordinados para que logren los resultados deseados.
- Control de los impulsos. Es la capacidad para controlar los impulsos y aplazar su actuación en pos de conseguir resultados excelentes. Cualquier persona puede tener una discusión con un compañero de trabajo, pero no debe llegar a la agresividad.
- Sociabilidad. Las anteriores cualidades se relacionan con el

conocimiento; en cambio, la sociabilidad se vincula con los sentimientos, y consiste en la habilidad para comprender lo que quieren decir las personas al transmitir sus emociones. En este caso, es indispensable que los gerentes orienten sus esfuerzos a la atención del factor humano, en caso de que tengan problemas de cualquier índole.

La importancia de la práctica de la inteligencia emocional para los líderes les permite conocerse a sí mismos reconociendo sus propias fortalezas y debilidades cultivando el autodomínio y la confiabilidad, adaptabilidad e innovación. Mediante esta combinación los líderes logran ser eficientes.

De acuerdo con los estudios del doctor Daniel Goleman, existen seis clases o estilos de liderazgo eficaz, que emanan de diferentes destrezas de la inteligencia emocional. Las situaciones o ambientes en que se encuentran los directivos dictan la combinación particular de destrezas y, eventualmente, el estilo adecuado de dirección que un líder utilizará:

- Líder visionario. Está dispuesto a cualquier cambio que se requiera relacionado con la meta principal del negocio.
- Líder instructor. Ayuda a los empleados a mejorar cada día
- Líder de afiliación. Trata de unificar a los miembros en un equipo de trabajo.
- Líder democrático. Busca retroalimentación y consenso.
- Líder que marca pautas. Consigue resultados de calidad con equipos motivados.

- Líder autoritario. Trata con los empleados conflictivos y, además, controla las crisis que pueden llegar a suceder.

De acuerdo con esta tipología, los líderes pueden practicar destrezas como, empatía, capacitación, conocimiento de sí mismos, diligencia, rendimiento, iniciativa, autocontrol, comunicación, colaboración, establecimiento de relaciones y fungir, al mismo tiempo, como catalizadores de cambios.

Para finalizar el apartado relacionado con el liderazgo se mencionan a continuación las funciones adicionales del líder en estos tiempos: En las economías actuales y los negocios más exitosos rentables y reconocidos, y bajo el funcionamiento de un liderazgo efectivo, se desarrollan tres funciones primordiales, las cuales se explican a continuación:

a) De equipo. Los equipos son un conjunto mínimo de personas a quienes se les encarga una labor, por lo que siempre existe un líder que da orientación y fomenta el compromiso entre los miembros para el logro de toda actividad. El trabajo se desarrolla en armonía y con respeto.

b) Mentor. El líder, en este caso, se convierte en un guía para cada uno de los miembros del equipo, comparte su conocimiento y esfuerzo de tal forma que los empleados obtienen nuevas expectativas para trabajar.

c) Autoliderazgo. Sin la automotivación y la capacidad de influencia que los mismos líderes ejercen, no se lograrían resultados benéficos para el grupo y para la organización en general. Esta capacidad se considera una habilidad productiva.

## Gestión del cambio empresarial

La gestión del cambio empresarial es una prioridad cuando se observan debilidades en el clima laboral y los por los factores exógenos y que actuando con anticipación hay que conciliar las nuevas prácticas con la resistencia al cambio que impone la fuerza de trabajo. Se tiene que considerar el binomio, tecnología y personas son los dos elementos fundamentales para éxito de cualquier iniciativa de Transformación sea estructural, digital, entre otras. Es necesario contar con una plan de gestión de cambio para prever cualquier incertidumbre que se presente en la empresa, la llegada de nuevos avances y, antes de pensar en su impacto, las organizaciones ya planean cómo será la implementación. Pero ¿Están preparados? ¿Con quién se cuenta? En la práctica, la escasez de un plan de gestión del cambio empresarial sitúa a los garantes de la dirección, coordinación, y de los negocios en escenarios comprometidos, tales como:

- ✓ Un equipo de talento humano que no está lo adecuadamente preparada como para manejar los nuevos equipos de que se les ha suministrado.
- ✓ Contrariedades a la hora de adecuar viejos proceso a nuevas técnicas y metodologías. (aquí siempre se hizo así).
- ✓ Las elecciones especializadas, las tecnologías que se restringen a un área en particular, cuando deberían buscar la expansión a todos los niveles.
- ✓ Adquisiciones o contratos de servicio extemporáneos debido a la falta de acuerdo entre las áreas.

La gestión del cambio es una tejido muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, permanentemente está surgiendo inesperados o fuerzas que exigen a cambiar el rumbo del cambio. Estamos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de efectuar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un instante del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que maniobran en diferentes contextos y en un momento futuro.

Basado en la propuesta de McCalaman y Paton (1992) en donde expone la integralidad de todos aquellos aspectos que hay que reflexionar a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional. Ellos afirman que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proacción que necesitan. Se deben considerar dos aspectos las fases del cambio y los elementos.

En tal sentido se considera que las fases de un cambio organizacional se pueden estructurar en cinco: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, implantar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Para que el cambio organizacional tenga éxito, la dirección ha de tener constantemente la visión global de todos estos aspectos: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio. Pero además, es imprescindible que, de entre los factores del cambio, identifique el factor origen del cambio, para posteriormente centrarse en las interrelaciones que tendrá con el resto de factores.

### **¿Por qué cambiar? y ¿Qué cambiar?**

Se debe definir la necesidad del cambio y cuáles son los aspectos que formarán parte del cambio.

### **¿Hacia dónde debe ir el cambio?**

Una vez encontrado que es lo que se necesita cambiar, se precisa tomando como base donde nos encontramos definir el estadio deseado en el futuro.

### **¿Cómo cambiar?**

Con la evaluación del presente, mediante estrategias y acciones planificadas.

Sin embargo, Kurt Lewin expuso que existían dos barreras para lograr lo anterior las cuales eran: 1. Las actitudes y el comportamiento que durante tiempo poseían las personas, no estaban en disposición de cambiarlas. 2. Las personas se mantenían poco tiempo realizando las cosas de manera diferente y que posteriormente regresarían a su comportamiento anterior. Para contrarrestar estas barreras se propone:

#### 1. Descongelar.

Consiste en exponer a las personas, de manera clara y precisa, toda la información relacionada con el cambio con el objetivo que estas lo asimilen con facilidad y lleguen a una toma de conciencia para que estén de acuerdo con él. Como aspectos fundamentales de la preparación a realizar se debe explicar el porqué del cambio, qué es lo que se pretende cambiar, la estrategia para alcanzar lo deseado, se debe pormenorizar lo más posible para que no queden dudas al respecto.

#### 2. Movimiento.

En este punto, a través del agente de cambio, se ponen en práctica todas las acciones que se planifiquen, esto se realiza con un enfoque global, o sea hacia las personas, los grupos y toda la organización en su conjunto. Se establecen y se inculcan nuevas actitudes, valores y conductas a tomar para que todos se identifiquen con las mismas. Muy importante garantizar un control y una información, sistemáticos sobre los resultados del proceso de cambio.

#### 3. Recongelar.

Lo esencial en esta etapa es el reforzamiento de los cambios realizados para que estos formen parte de la cultura organizacional de la entidad y se conviertan los nuevos patrones de conducta en hábitos sólidos. Si esto no ocurre el cambio no se producirá.

#### **Fuerzas que actúan sobre el cambio.**

Pueden ser externas o internas a la organización, esto es de donde provienen, ahora bien, es de interés no sólo conocer esto sino tener presente que existen en ambos casos fuerzas que pueden favorecer, que impulsan el cambio y que constituyen una oportunidad para la realización del cambio, otras fuerzas que tienden a restringir, o sea hacer resistencia al cambio, constituyen un freno para la ejecución y desarrollo del cambio.

#### **Resistencia al cambio.**

La resistencia al cambio es un obstáculo al desarrollo de nuevas metas, métodos o cualquier otra variación que se planteen. Vimos que entre las fuerzas que influyen sobre el cambio se encuentran las de resistencia, las que tienen una doble actuación, negativa y positiva, aunque aparentemente no parezca acertada esta expresión, veamos:

- El sentido negativo lo constituye el freno que ofrece al desarrollo del cambio, ya sea para eliminar una amenaza o para aprovechar una oportunidad, esto hace que retrase este avance o en el peor de los casos que lo restrinja de tal manera que no permita su desarrollo.

- El sentido positivo es que actúa como elemento estabilizador, ya que de no tener este fenómeno actuando el comportamiento sería caótico y por supuesto podríamos tener resultados desastrosos en lugar de favorables.

### **Actuación ante la resistencia al cambio.**

La eliminación o disminución de la resistencia al cambio es fundamental para lograr la eficacia del cambio, no se logra automáticamente sino que es imprescindible una voluntad encaminada a su solución, con una actuación conjunta y con elevada coordinación. Por ello es necesario: Determinación e identificación de las fuerzas restrictivas. Conocimiento con la mayor profundidad posible de las causas que originan la resistencia al cambio. Valoración de estas fuerzas, su intensidad, donde y como se manifiestan. Aplicar un proceso de comunicación que garantice el convencimiento (no el vencimiento) a todo el personal (jefes y trabajadores). Utilizar distintas vías como: conversaciones individuales, reuniones, informes, según la situación para la comunicación de los aspectos fundamentales. Utilización del método adecuado en dependencia de la situación. Seguimiento, control y evaluación integral de la actuación, para extraer experiencias para el futuro.

### **Cambio organizacional planeado.**

#### 1. Realización de un diagnóstico.

Recopilar una serie de datos que permitan obtener de ellos la información precisa para determinar con exactitud cuál es el problema (además, su localización, su magnitud, los implicados,

frecuencia y otros) en función de los síntomas presentados, conocido éste, debemos determinar y analizar las causas que lo originan, enfatizamos las causas, ya que en ocasiones pensamos en una sola causa cuando la mayoría de los problemas es multicausal. Debemos identificar el ¿Qué? y el ¿Por qué?

#### 2. Planificación de las acciones a ejecutar.

Cada plan estará en dependencia del problema, de la organización y de la situación por lo que deberán valorarse estos aspectos para su elaboración. Unido a lo planteado los demás elementos son los generales de un plan, o sea, entre otros aspectos tiempo para su desarrollo, recursos a utilizar, costo, ejecutantes y responsables. En fin, debemos solucionar el ¿Cómo?

#### 3. Desarrollo y seguimiento del plan de acciones.

Durante el desarrollo de las acciones es necesario mantener un seguimiento adecuado que permitan ir viendo las dificultades que se van presentando y realizar las correcciones pertinentes. Ver ¿Cómo marchan las acciones para rectificarlas?

#### 4. Evaluación.

Con independencia que al culminar el proceso aún no podemos expresar fehacientemente cuáles serán los resultados de los cambios realizados, pero es saludable evaluar lo que hasta ese momento sea permisible, evaluando también el proceso en sí, lo cual permite tomar experiencias para procesos siguientes, recordemos las características actuales del cambio.

**Enfoques de cambios planeados.**

Cambio estructural. En el rediseño de la estructura organizacional, haciéndola más plana y/o reordenándola; cambios del proceso de comunicación; descentralización en unidades más pequeñas que puedan ajustan por si mismas su estructura y tecnología; cambio del flujo de trabajo.

Cambio tecnológico. Los cambios pueden efectuarse en los equipos, en los procesos productivos o de servicio, en las actividades de investigación, en los métodos de producción.

Cambio en las personas. Generando el cambio en el comportamiento de los trabajadores en distintos aspectos como actitudes, habilidades, expectativas y otras.

Es posible la combinación de algunos de estos enfoques dada la interrelación entre ellos dentro de una organización.

**Ventajas del cambio organizacional planeado.**

Los resultados esperados de un cambio planeado como ventajas son los siguientes:

- ✓ Los cambios y sus efectos son más duraderos.
- ✓ Como es un proceso participativo, los participantes estarán más motivados e interesados en el mismo.
- ✓ Se pueden realizar con mayor efectividad las acciones para contrarrestar la resistencia al cambio.
- ✓ Los enfoques para el cambio se realizarán con tiempo, permitiendo un trabajo con mejor calidad y mejores resultados.

- ✓ Los objetivos y metas deseadas se pueden analizar y desarrollar acorde a las necesidades.

**Aspectos que pueden hacer fracasar el proceso de cambio.**

Se muestran a continuación algunos aspectos que afectarían el proceso de cambio en una empresa: No permitir la participación de todos en el proceso de cambio. Falta de información y comunicación entre los involucrados. La visión y objetivos deben ser claros, precisos y medibles. Falta de preparación en aquellos que deben tomar acciones dentro del cambio. No violar pasos ni plantear su culminación hasta que verdaderamente no lo esté. El exceso de confianza o subestimar la envergadura del trabajo. Atemorizarse o no tomar las acciones correspondientes ante dificultades presentadas. Los cambios deben consolidarse ya que se corre el riesgo de retroceder al estado inicial. Falta de: visión y misión, valores corporativos, convergencia, adaptación, habilidad para el liderazgo, la ineficacia del equipo superior, ineficacia individual, la resistencia de los empleados al cambio.

**El líder del cambio**

Si discutimos ahora de los cambios planificados, nos encontramos con que quien cambia; quien incita al cambio es un líder de ese cambio. Ese líder, como los líderes de cualquier cambio, está, de pronto, muy solo, porque son pocos los que lo entienden y pocos los que seguirían su acción si él desapareciera prematuramente, es decir, antes de que el cambio madurara en el medio al que está dirigido.

Esto es notorio, aunque la mayoría de los gestores que inician

cambios no lo tengan presente y crean que cuentan con más apoyos de los que realmente tienen, debido a que consideran mayor el efecto del poder que tienen.

El líder tiene que tener una importante cuota de omnipotencia para poder actuar; si no, los primeros avatares lo hacen dudar y sus seguidores lo abandonan. Un líder confuso no es un líder. Por otra parte la energía que pone a disposición de ese cambio debe ser importante. No se puede ser líder de cambio por tiempos.

Otro tema que es importante es que quien pretenda liderar un cambio debe pensar y actuar un cambio que sea parte de sus propios valores. Si no lo hace así fracasará, porque en más de un momento se le escapará decir lo que realmente siente y entonces la gente descreerá de él y de su proyecto y a partir de ese momento el proceso decaerá. El gestor que tiene un mensaje, cualquiera sea este mensaje, está dentro de sus valores y, por lo tanto, cuando habla de valores de la empresa, está hablando de sus valores.

Ese mensaje, esa creencia, lo hacen fuerte. Pero al mismo tiempo, si no tiene cierta flexibilidad, esa misma creencia lo hace débil. Será fuerte porque tiene un mensaje más allá del poder que detente, lo cual le da un poder adicional y diferente, una forma carismática de poder; débil porque esta misma creencia lo debilita políticamente y lo hace blanco más rápido de los envidiosos, personas que no podrán estar en su lugar, pero que no dejarán de atacarlo. Todos ellos son realidades de nuestra vida cotidiana. No son criticables, son seres humanos con diferentes problemas. Y, como todos sabemos muy bien,

vivir no es fácil.

La mayoría de los líderes que gestionan un cambio no lo hacen porque cambien, sino que lo hacen respondiendo a ciertos valores, a ciertos supuestos básicos que los impulsan a enfrentar la nueva situación. Estos valores y estos supuestos básicos son los que les son útiles en esta profesión de cambio permanente y son los que logran que, a través de los mecanismos organizacionales, se produzcan cambios significativos, cambios tales como modificaciones de política o de los valores de la empresa.

Pero el hecho de que cambien los valores de la empresa no quiere decir que haya cambios en las personas y esto por todas las razones que ya hemos dado. El gerente hace los cambios o los inicia por las razones que le importan, por lo que lo motiva y, cuando consideramos esta cuestión, lo que vimos es que el manager está impulsado por sus genes, por sus mensajes, por la formación que ha recibido. La suma de distinta manera de estos elementos es lo que lo hace un hombre conservador que defiende el establishment pero que quiere tener poder o dinero o seguridad, que quiere dar un mensaje a los demás o, en fin, las posibilidades generales de motivación de las personas. Con esa personalidad, se cruza en un momento dado con el camino de una organización que precisa de eso mismo que él tiene y en ese cruce de caminos es donde se definen las modificaciones que el líder lleva a cabo en los cambios decididos, planificados o no. Lo único que se puede aseverar es que quienes tienen valores y creencias, cuando se encuentran en un cruce de su camino con una empresa que necesita de esos valores y creencias, producen

modificaciones espectaculares y que de la misma manera pueden arrastrar su frustración toda la vida.

### **Conclusiones**

A los directivos, implementar las estrategias gerenciales basadas en coaching sugeridas a continuación con el fin de manejar nuevas herramientas útiles para la optimización de su gestión. Asimismo, es recomendable que el gerente educativo informe al personal antes de implementar dichas estrategias sugeridas dando a conocer su importancia y los beneficios que recibirán ellos y la organización.

Se busca en la región latinoamericana grandes logros en materia de administración y gestión administrativa, que busca un crecimiento en elevar los estándares de calidad, servicio, filosofía de gestión, cultura en mejorar sustancialmente las competencias de los servicio al ciudadano, la producción de bienes, mejorando los estándares y promoviendo nuevos paradigmas acorde con los cambios.

La integralidad de políticas en torno al tema administrativo es una necesidad imperiosa para incrementar los estándares de calidad y eficacia en los países de la región. Por lo tanto, la colaboración de las administraciones públicas y privadas la socialización de buenas prácticas, nuevos métodos, estrategias, en otros son claves a la hora de planear e implementar nuevos conocimientos y aprendizajes para la prestación de servicios, nuevos productos, nuevas tecnologías y dar respuesta a los problemas y necesidades de los consumidores.

Los líderes, gestores, administradores deberán ejecutar de manera articulada las políticas propuestas como clave para el resultado exitoso en su implementación, en la medida en que se desarrollen de manera integral y articulada la transparencia, valor público, diversidad, innovación, gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y las comunicaciones, como instrumentos estratégicos para el impulso de los cambios y adecuada ejecución, de los procesos administrativos.

Hemos mencionado la importancia del liderazgo y el trabajo en equipo, como competencias fundamentales de los administradores-gerentes, y el fortalecimiento de capacidades en todos los que prestan un servicio en el mejoramiento de la prestación de los mismos, como clave en la gestión empresarial. Es necesario dinamizar las funciones mejorando los manuales que ya no encajan con el dinamismo que exige el entorno, es necesario replantear para sean útiles, flexibles y manejables como herramienta de gestión para la empresas agilizando la toma de decisiones en un tiempo oportuno.

La responsabilidad de la empresa con la sociedad emerge de su propia naturaleza moral que le exige a la coherencia entre los fines y los medios, ajustando sus requerimientos funcionales internos con las exigencias éticas que le demanda una sociedad cada vez más compleja y plural, pero al mismo tiempo menos acomodada a sobrellevar ciertas prácticas gerenciales y empresariales que aún permanecen.

En binomio con la responsabilidad social empresarial y la ética ha dejado de ser algo claramente anhelada para convertirse

en una exigencia sobre la que se sustenta la viabilidad de cualquier sistema de negocios, siendo por ello que la coherencia económica y la moralidad ya dejan de ser interpretados como conceptos incompatibles. De allí que la relación entre empresa y sociedad consiga un mayor significado ante el reconocimiento equitativo de obligaciones y responsabilidades que van más allá de las que se derivan del estricto acatamiento de la normativa legal o de la simple producción de bienes y servicios, aun cuando éstos se encuentren copiosamente justificados.

El mundo empresarial se mueve en torno a la obtención y utilización eficaz de los recursos, éste es el núcleo sobre el cual actúa el proceso administrativo en su máximo rendimiento y capacidad tecnológica. El desarrollo empresarial en una realidad y mantenerlo los líderes, gestores, administradores diseñara nuevos negocio y adaptar a los que ya existen y gestionar las funciones administrativas desde la estrategia.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2011). Selección por Competencias. 1ª Edición. Granica. Buenos Aires. Granica S.A.

American Management Association <https://www.amanet.org> Consulta en línea. Fecha 13 de agosto de 2019

Bateman, T., y Snell, S. (2009) Administración. Liderazgo y Colaboración en mundo competitivo. 8va edición. MC GRAW HILL. México.

Betancourt, J. (2002). Gestión Estratégica: Navegando hacia el Cuarto Paradigma. Porlamar.[www.eumed.net/libros/2006](http://www.eumed.net/libros/2006)

Cortina, A. (1998). Hasta un pueblo de demonios. Ética Pública y Sociedad. Editorial Taurus. Madrid.

Chiavenato, I (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill Internacional, México.

Chiavenato, I. (2005). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill. Séptima Edición. Madrid, España.

Chiavenato, I. (1993). Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la a

administración. Quinta edición. México Ediciones McGraw Hill.

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9na Edición Pearson Educación. México.

Díaz, J. (2012) Gestión Universitaria: La Reforma en la Universidad del Zulia. Tesis Doctoral.

Drucker, P. (1999). “Desafíos de la gerencia en el siglo XXI”

Edgar Van Den Berghe (2012) Conferencia: La gerencia de Hoy. Con motivo de la celebración del día del administrador. Universidad de Cundinamarca. Colombia.

Etkin, J. (2011). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La Estrategia

Fernández, E. (2005). Introducción a la Gestión (Management). Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Freeman, Edward. (1995). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, México

Galinelli, B y Migliore, A. (2015). Estudios sobre gestión pública: Aportes por la mejora de las Organizaciones Estatales en el ámbito Provincial. Libro Digital, PDF. Primera Edición. Argentina.

Gibson (2003). Liderazgo empresarial. Barcelona. Primera Edición: Editorial Edim.

Gil Estallo, M. d. (2007). Concepto de empresa. En M. d. Gil Estallo, Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Madrid: ESIC.

Gil Villegas F. (1990) “ Liderazgo “, Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.

González, H. (2005). Marketing estratégico, Análisis FODA

herramienta Estratégica de las Organizaciones. [www.gestiopolis.com/canales5](http://www.gestiopolis.com/canales5) [consultada 30 de julio 20019]

Guerrero, O. (1985). Introducción a la Administración Pública. Fondo de Cultura Económica. México.

Guillen, M. (2006). Ética en las Organizaciones Construyendo Confianza. PEARSON EDUCACION S.A., Madrid.

Hitt, M.; Stewart, B.& Lyman,P.(2006) .Administración. Novena Edición. Pearson Educación.

Ibáñez, N y Castillo, R. (2012). Epistemología de la Gerencia y sus Métodos. Segunda Edición. pp 211

Kets de Vries, M. y Florent-Treacy, E. (1999): Los nuevos líderes globales. Colombia, Editorial Norma, S.A.,

Kliksberg, B. (2004). Más Ética, más Desarrollo. Convergencia Revista de Ciencias Sociales ISSN: 1405-1435. Universidad Autónoma del Estado de México.

Kurt, L. (2012) Dinámica de la Personalidad. Ediciones Morata .ISBN 978-84-7112-136-3

Lozano, J. (1999). Ética y empresa. Editorial Trotta. Barcelona. España.

Lussier, R. (2011) Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 4 ta edición. CENGAGE Learnig. México

Machado, M. (2009). Contabilidad y realidad: Una relación crítica bajo el enfoque de la representación. Actualidad Contable FACES.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. SAGE Publications Inc. 2da edición. USA

Muñiz, L. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

OMS, (2007). *Organización mundial de la salud. La medicina en Latinoamérica*.

Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: SAGE S.

Ralph M. Stogdill (2002). *Cambio Organizacional*. Madrid. Cuarta Edición: Editorial Edansa.

Ramírez Cardona, Carlos (2007). *Fundamentos de Administración*. Colección textos universitarios. Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá, Colombia. Pág. 250.

Real Academia Española. (2001), *Diccionario de la Lengua Española*. España (22° ed.). Consultado en [w.w.ww.rae.es](http://www.rae.es). Real Academia Española.

Rivas Tovar, Luis Arturo (2007). *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas*. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, Año 2, No. 23, julio de 2007. Pags. 35-67. Disponible en: [http://www.dachary.edu.ar/materias/sociologia/docs/MAPA\\_TEORIAS\\_ORGANIZACION\\_ORIENTACION\\_EMPRESAS.pdf](http://www.dachary.edu.ar/materias/sociologia/docs/MAPA_TEORIAS_ORGANIZACION_ORIENTACION_EMPRESAS.pdf)

Rivas Tovar, Luis Arturo (2009) *Evolución de la teoría de la organización*, *Revista Univ. Empresa*, (17): 11-32, julio-diciembre de 2009. Bogotá (Colombia). Pags. 11-32. Disponible en:

[http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf)

Serna, H. (2005) *Gerencia Estratégica*. 7ma Edición. Panamericana. Editorial Ltda. Colombia.

Senge, P. (2000): *La danza del cambio*. Editorial Norma, S.A., Colombia

Siskl L, H. y Sverdlik, M. (1979). *Administración y Gerencia de Empresas*. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A.

Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética en las Organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Stephen, Covey. *El Liderazgo Centrado en Principios De los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. 2000.

Villa (2004): *La gestión por competencias: un modelo para la gestión del recurso humano en las organizaciones sanitarias*. Disponible en Internet (en red) [www.um.es/egloba.consulta](http://www.um.es/egloba.consulta) 22/04/2019