

# Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Domingo Zuñiga Castro



Teoría de las organizaciones / Daniel Domingo Zuñiga Castro, /  
Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5455-64-1

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, DANIEL DOMINGO ZUÑIGA CASTRO

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Domingo Zuñiga Castro





# Índice

## UNIDAD 1 La organización y las teorías organizacionales

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Los objetivos empresariales

Introducción	20
Metodología	21
Desarrollo temático	22

## UNIDAD 2 Intereses, conflictos y poder en las organizaciones

Introducción	31
Metodología	32
Desarrollo temático	33

## UNIDAD 2 Las organizaciones y la lógica del cambio

Introducción	39
Metodología	40
Desarrollo temático	41



# Índice

## UNIDAD 3 La cultura organizacional

Introducción	47
Metodología	48
Desarrollo temático	49

## UNIDAD 3 Administración por valores

Introducción	58
Metodología	59
Desarrollo temático	60

## UNIDAD 4 Comunicación organizacional

Introducción	68
Metodología	69
Desarrollo temático	70

## UNIDAD 4 Modelo Kaizen

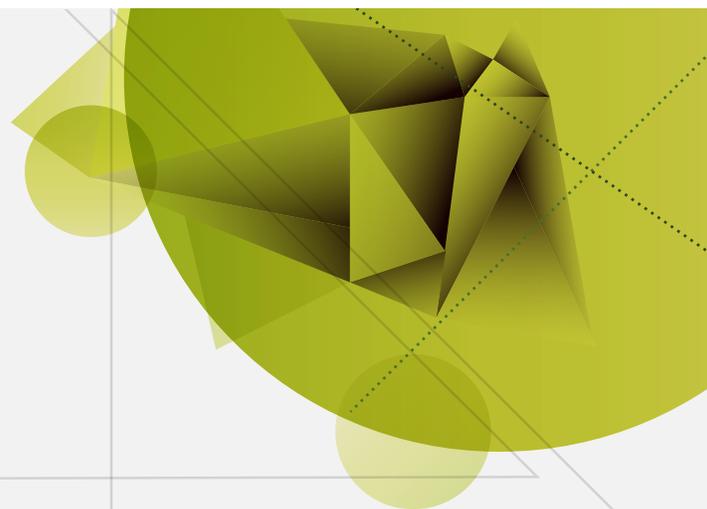
Introducción	83
Metodología	84
Desarrollo temático	85

Bibliografía	96
--------------	----



# Unidad 1

La organización y  
las teorías  
organizacionales



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

## Introducción

Para entrar en los aspectos relacionados con las organizaciones y el análisis organizacional, es necesario familiarizarnos con las teorías, vocabularios y metodologías referentes al tema.

La presente unidad introduce aspectos relacionados con definición de organizaciones, desde sus mismos orígenes etimológicos hasta los conceptos de los diversos autores de la teoría de la administración.

Posteriormente se comentan los aspectos comunes y las diferencias que pueden existir en la gestión entre la administración del sector privado y la administración utilizada en el sector público, refiriendo que no hay diferencias fundamentales entre las teorías y procesos en cada uno de los procesos, la diferencia la encontramos fundamentalmente en la responsabilidad que representa administrar en el sector público.

Ingresando en la metodología del análisis organizacional observamos los lineamientos y recomendaciones en la construcción del plan estratégico institucional, así como las recomendaciones para la verificación de las condiciones internas de funcionamiento de cada una de las empresas.

- El primer contenido de la unidad corresponde a los conceptos etimológicos de organizaciones los cuales usted abordará en la primera semana.
- Los contenidos corresponde a resultado de revisión bibliográfica y presentación casos prácticos empresariales.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana para adquirir conocimientos necesarios para desarrollar las actividades.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana.
- El desarrollo de las actividades de la primera semana se deberá efectuar en forma individual no se permite presentar actividades en grupo o de forma colaborativa.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Elabore detenidamente los ejercicios de autoevaluación a fin de adquirir las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio profesional.

## La organización y las teorías organizacionales

**Definición de organización**

Imagen 1  
Fuente: Propia.

La mejor manera de iniciar la comprensión de una palabra o una expresión, es buscando sus orígenes etimológicos; es por esto que indagando los orígenes de la palabra organización la encontramos que procede del griego “*organón*” que traduciría “herramienta o instrumento”.

En tal sentido podríamos inferir; que una organización se constituye en una herramienta o instrumento estructurado sistemáticamente por grupos de personas, agrupados mediante metodologías administrativas para lograr el cumplimiento de una misión específica, a través metas u objetivos acogiendo los intereses de quienes los convocan.

Es importante resaltar que desde las organizaciones primitivas, hasta nuestros días, la garantía de supervivencia, dinamismo, éxito y continuidad en el tiempo de cualquier tipo de organización, la garantiza la existencia y cumplimiento de un marco normativo o reglas de comportamiento de los integrantes de la organización.

Para cumplir la misión propuesta por la organización, junto con las personas y marco normativo; las organizaciones deben contar con una red de recursos tales como planta física donde funcionar, recursos económicos para financiar el funcionamiento y obviamente una metodología administrativa que le permita engranar y mejorar continuamente el funcionamiento de la organización.

### **El arte del análisis organizacional**

El análisis organizacional se constituye en una herramienta de la administración que se vale de diversas metodologías para diag-

nosticar e implementar acciones correctivas al interior de una empresa u organización. Igualmente le permite vislumbrar los entornos externos a fin de detectar posibles amenazas que afecten el desarrollo, crecimiento y supervivencia de la organización.

El fenómeno de la globalización trajo como consecuencia para algunos países, desarrollo económico y por ende las empresas y organizaciones también reportan al finalizar los periodos contables, crecimientos en sus balances económicos y sociales.

En esta unidad nos referimos a las organizaciones como al conjunto de recursos, procesos y procedimientos de organizaciones productivas, de servicio, privadas y públicas, independientemente del tamaño económico, de sus características internas, así como el tamaño de la organización.

Es fundamental resaltar que en su esencia la “administración de las organizaciones” es similar para el sector público y el sector privado, toda vez que en su conjunto deben buscar un mismo propósito “rentabilidad” económica (sector privado), “rentabilidad” social (sector público o estatal). Sin embargo ahondando fundamentalmente en el ámbito de la gestión administrativa encontramos diferencias básicamente en las “responsabilidades” que asumen los administradores en las organizaciones de cada uno de los sectores mencionados anteriormente.

Como tal, el arte de dirigir y administrar una organización del sector público o privado tienen características en común; toda vez que son organismos sociales, orientados al cumplimiento de metas y objetivos con criterios de división del trabajo, asignación de recursos, etc.

Son organizaciones del sector público nacional, departamental y municipal, las ramas del poder (Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Organismos de control y Organización Electoral), cada una integrada por diferentes organismos e instituciones que a su interior tienen como responsabilidad cumplir lo establecido en la Constitución y la Ley de acuerdo con su propósito para el cual fueron creadas.

El sector privado también está conformado por organizaciones de diferentes ramas de la economía como es el caso de organizaciones manufacturera, comerciales, bancaria, de servicios, financieras, etc. Igualmente integran el sector privado las agremiaciones y asociaciones de comerciantes, industriales, financieras, etc. También conforman organizaciones las "ONG", las instituciones educativas, las organizaciones solidarias y de servicios, las comunidades religiosas, las fuerzas armadas, los sindicatos, las ligas de consumidores, etc.

El análisis organizacional, constituye uno de los componentes de la planeación estratégica, cuyas etapas la integran: la determinación de objetivos, análisis del ambiente externo, formulación y elección de estrategias de la organización, elaboración de la planeación estratégica e implementación mediante planes tácticos y operacionales.

El análisis organizacional corresponde a la verificación de las condiciones internas de funcionamiento de cada una de las empresas y posterior diagnóstico; fruto de la investigación de los recursos financieros, contables, económicos, infraestructura, humanos, productivos, mercadeo, determinando sus fortalezas y debilidades, buscando las oportunidades, adelantándose y previendo las posibles amenazas que el ambiente y el

sector organizacional externo.



Imagen 2  
Fuente: Propia.

Perfil de un análisis organizacional				
Recursos	Áreas de la empresa			
	Producción	Mercadología	Finanzas	Administración
Financieros	\$ Por fábrica, por equipo, por producto.	\$ Por ventas, promoción, servicios, investigación de mercado.	\$ Por inversión largo plazo, aplicación recursos.	\$ Por sistema de planeación y control, por desarrollo gerencial.
Físicos	Numero localización fábrica. Automatización e integración.	Numero Localización de las oficinas, ventas, tiendas y servicios al cliente.	Numero accionistas o acreedores principales.	Localización de las oficinas centrales.
Humanos	Característica personal técnico y de supervisión.	Características del personal de ventas.	Características del personal de finanzas y contabilidad.	Características de los gerentes y personal de staff.
Sistemas Organizacionales	Sistema de programación, producción, compras. SGC.	Sistema de distribución, servicios, crédito, publicidad. SGC.	Sistemas de flujo de efectivo, de planeación y control. SGC.	Sistema de valores sociales, de planeación y control. SGC.

Cuadro 1. Perfil de un análisis organizacional

Fuente: adaptado de Idalberto Chiavenato, Administración, Proceso Administrativo, tercera edición, pág. 157.

**Caso de aplicación: indague en la organización en la cual usted trabaja o una que conozca cuales son los recursos con los cuales cuenta la organización y elabore un esquema similar al anterior.**

Al interior de cada una de las empresas, en el proceso de análisis organizacional, se deben examinar los componentes previstos en la planeación estratégica. Igualmente, mediante la metodología de momentos de verdad, la organización debe comprobar la sostenibilidad y potencialidad en términos reales de los aspectos de mercado, económicos y financieros, tecnológicos, humanos, así como el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

## La misión de la organización



Imagen 3

Fuente: <http://www.parvuredchile.cl/userfiles/mision.png>

Las organizaciones se crean para cumplir una finalidad relacionada con el ofrecimiento de un producto y/o servicio. La misión representa éste propósito.

Descripción concisa y clara de la razón de ser de la Entidad, propósito fundamental.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la organización.
- Quienes son sus clientes.
- Qué hace: descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega).
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.

Una declaración de misión práctica debe reflejar las expectativas de los clientes, las necesidades de los clientes, de alguna forma, debe mostrar el interés de la empresa por el mercado de su producto o servicio. Igualmente es fundamental saber que en la misión **nunca se deben ofrecer cosas**.

Esquemáticamente, los estudiosos de la administración, recomiendan que la misión de una organización requiere como mínimo incluir los siguientes componentes básicos:

Componentes básicos de una misión	
Componentes	Contenido del Componente
Clientes.	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Producto o servicio.	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
Mercados.	Geográficamente ¿En dónde compete la empresa?
Tecnología.	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
Filosofía.	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
Autoconcepto.	¿Cuál es la competencia distintiva, o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
Preocupación por la Imagen pública.	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
Preocupación por Empleados.	¿Los empleados son un activo importante para la empresa?

Cuadro 2. Componentes básicos de una misión

Fuente: adaptado de Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, décimo cuarta edición, págs. 51-52.

En el ámbito del análisis organizacional, no se puede decir que hay una declaración de misión perfecta, en dicha declaración es necesario utilizar el sentido común al momento de estructurar y evaluar la misión de un organización.

La declaración de misión debe ser convincente, debe ser inspiradora, perdurable en el tiempo, debe inculcar a los interesados en la acción de la empresa.

La declaración de la misión de la organización debe involucrar como mínimo las siguientes características:

Características de declaración de misión	
1	Tiene amplio alcance.
2	No incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
3	Su extensión es menor a 250 palabras.
4	Es inspiradora.

5	Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
6	Revela la responsabilidad social de la empresa.
7	Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
8	Toma en cuenta los nueve componentes básicos de una misión.
9	Es acomodaticia.
10	Es perdurable.

Cuadro 3

Fuente: adaptado de Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, décimo cuarta edición, pág. 52.

### Ejemplos de declaración de Misión

#### Declaración de misión de la Fundación Universitaria del Área Andina.

Contribuir al desarrollo sostenible económico, social y ambiental con calidad, pertinencia e innovación, mediante la generación, transferencia y aplicación de conocimiento y la formación integral y permanente de personas, desde un enfoque humanista, emprendedor, responsable y de pensamiento crítico y reflexivo.

#### Declaración de misión del Grupo Empresarial Ecopetrol.

Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

#### Declaración de misión del Carvajal S.A.

Carvajal es una empresa multinacional que, con sentido social y haciendo las cosas bien, contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible.

#### Declaración de Misión de Avianca.

Volamos y servimos con pasión para ganar tu lealtad.

#### Declaración de misión de Servientrega.

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.

### Declaración de misión del Grupo Aval.

Proporcionar a nuestros clientes soluciones financieras socialmente responsables, seguras, fáciles de acceder, entender y manejar en cualquier lugar y hora que lo requieran, a través de los vehículos legales disponibles en cada uno de los mercados donde operamos; estas soluciones deben ser además rentables para nuestros clientes y para nuestras empresas y de esa manera redundar en generación de valor para nuestros accionistas.

Cuadro 4. Ejemplos de declaración de Misión

Fuente: Pagina Web, de cada una de las empresas “declaración de Misión”.

**Caso práctico:** indague en la empresa en la cual Ud. trabaja o en una similar la declaración de misión; analícela y compare sus planteamientos con lo expuesto anteriormente. Determine que elementos le faltan o le sobran a la declaración de misión referida anteriormente.

### La visión de la organización



Imagen 4

Fuente: <http://vision.imcp.org.mx/IMG/arton4.jpg>

La visión de las organizaciones corresponde al retrato que imaginaran al futuro, es decir un proyecto de la forma como la organización se conciben en un determinado tiempo generalmente en periodos no inferiores a cinco años.

Una declaración de visión vincula la perspectiva: ¿En qué queremos convertirnos? Imaginando la organización en un espacio del tiempo determinado.

### Ejemplos de declaración de visión

<b>Declaración de visión de la Fundación Universitaria del Área Andina.</b>
Universidad de clase mundial, con impacto en todas las regiones de Colombia y de la Comunidad Andina, reconocida nacional e internacionalmente por su capacidad de innovación y por su contribución a la transformación social.
<b>La declaración de visión del Grupo Empresarial Ecopetrol.</b>
Al 2020 Ecopetrol, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.
<b>Declaración de la visión de Carvajal S.A.</b>
Consolidarnos como empresa multinacional líder en América Latina y ser el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad es nuestra visión.
<b>Declaración de visión de Avianca.</b>
En el 2015 Ser la Aerolínea líder de América Latina preferida en el mundo: El mejor lugar para trabajar. La mejor opción para los clientes. Valor excepcional para los accionistas.
<b>Declaración de visión de Servientrega</b>
Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.
<b>Declaración de visión del Grupo Aval</b>
Convertirnos en uno de los tres principales grupos financieros en Hispanoamérica, ofreciendo portafolios de productos y servicios que permitan a nuestros clientes manejar todas sus finanzas con nosotros y de manera integrada y a la vez maximizar el valor de su inversión a nuestros accionistas a partir de la confianza en nuestra solidez y consistente rentabilidad.

Cuadro 5. Ejemplos de declaración de visión

Fuente: página Web, de cada una de las empresas “declaración de Visión”.

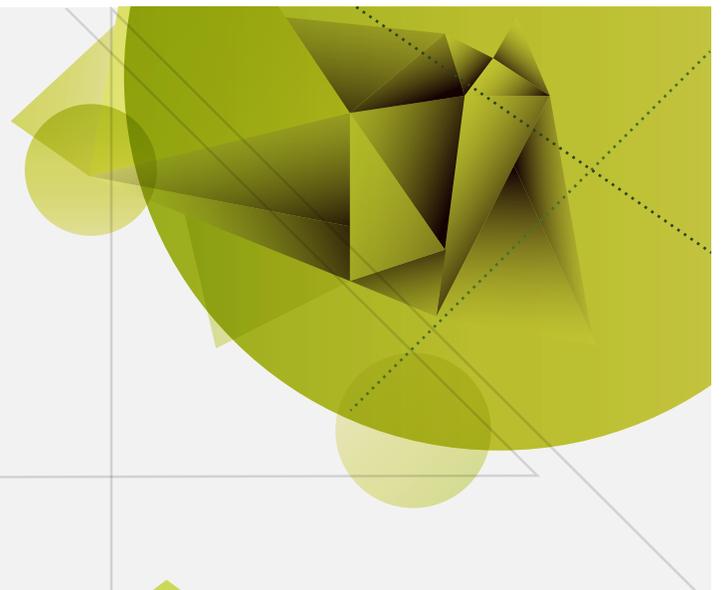
Caso práctico: investigue en la empresa en la cual Ud. trabaja o en una similar la declaración de visión; analícela y compare sus planteamientos con lo expuesto anteriormente, determine que elementos le faltan o le sobran a la declaración de visión referida anteriormente.



# 1

## Unidad 1

Los objetivos  
empresariales



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

## Introducción

Continuando con el proceso de aprendizaje relacionado con los planteamientos, teorías organizacionales y planes estratégicos de las empresas; revisaremos los conceptos relacionados con los objetivos propuestos por las organizaciones.

El contenido de la presente semana introduce aspectos relacionados con los objetivos naturales de la organización, los beneficios empresariales de contar con los objetivos que indiquen para donde debe marchar la organización tanto en el mediano y largo plazo.

Posteriormente se comentan los aspectos relacionados con la auto-organización desde el ámbito de proceso natural relacionando con la dinámica del desarrollo de la gestión empresarial enfatizando en la necesidad de valorar lo que nos enseña la naturaleza con respecto a las organizaciones asimilándola con el funcionamiento del cerebro humano.

- El primer contenido de la unidad corresponde a los conceptos etimológicos de organizaciones los cuales usted abordará en la primera semana.
- Los contenidos corresponde a resultado de revisión bibliográfica y presentación casos prácticos empresariales.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana para adquirir conocimientos necesarios para desarrollar las actividades.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana.
- El desarrollo de las actividades de la primera semana se deberá efectuar en forma individual no se permite presentar actividades en grupo o de forma colaborativa.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Elabore detenidamente los ejercicios de autoevaluación a fin de adquirir las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio profesional.

### Los objetivos empresariales

El crecimiento y supervivencia de las empresas está garantizado en la medida que cada organización cuente claramente con unos objetivos y de esta forma tenga una dirección o un camino por el cual transitar de lo contrario su propósito y esencia nunca sabremos para donde conducirlo.

Los objetivos naturales de una empresa los podemos esquematizar en el siguiente cuadro:

#### Objetivos Naturales de una Organización

N°	Objetivos
1	Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene una sociedad.
2	Proporcionar empleo productivo a todos los factores de la producción.
3	Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción.
4	Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5	Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales.

Cuadro 1: Objetivos Naturales de una Organización

Fuente: adaptado de Chiavenato, I. Administración Procesos Administrativos. Tercera edición.

La formulación de los objetivos organizacionales deben cumplir como mínimo las siguientes características a fin de servir como estándar para garantizar crecimiento empresarial, para evaluación de personas, grupos, departamentos, secciones, sucursales y organizaciones complejas.

## Características deseables de los objetivos empresariales



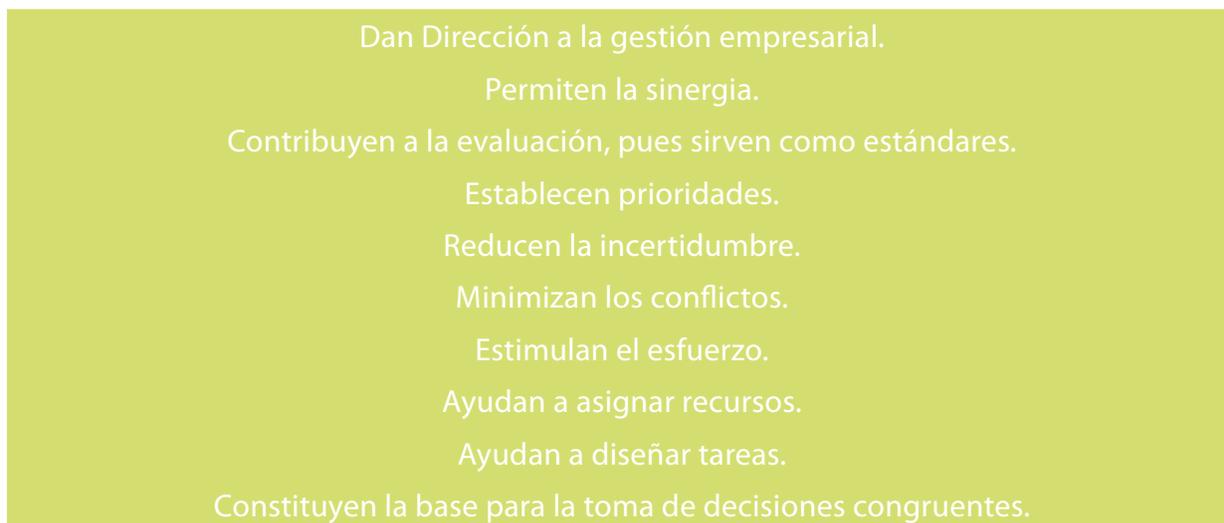
- Cuantitativos.
- Medibles.
- Realistas.
- Comprensibles.
- Desafiantes.
- Jerárquicos.
- Alcanzables.
- Congruentes.

Cuadro 2. Características deseables de los objetivos empresariales

Fuente: adaptado de Fred, R. (s.f.). Conceptos de administración estratégica. 14 edición.

Las empresas que cuentan en su planeación estratégica con unos objetivos claramente definidos, saben claramente para donde van, permite manejar proyecciones de sus metas y logros. La administración, dirección y control de empresas que tienen objetivos claros, es más fácil y los directivos pueden desarrollar su tarea con mayor nivel de eficiencia y efectividad tomando decisiones más convenientes. Los beneficios para las empresas que cuentan con objetivos claros, los podemos sintetizar en el siguiente cuadro:

## Beneficios de contar con objetivos empresariales claros



- Dan Dirección a la gestión empresarial.
- Permiten la sinergia.
- Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares.
- Establecen prioridades.
- Reducen la incertidumbre.
- Minimizan los conflictos.
- Estimulan el esfuerzo.
- Ayudan a asignar recursos.
- Ayudan a diseñar tareas.
- Constituyen la base para la toma de decisiones congruentes.

Cuadro 3. Beneficios de contar con objetivos empresariales claros

Fuente: Fuente: adaptado de Fred, R. (s.f.). Conceptos de administración estratégica. 14 edición.

### **Objetivos a corto, mediano y largo plazo**

Algunos académicos de la administración dividen los objetivos planteados en los planes estratégicos de las organizaciones en corto plazo (Un años o menos), mediano plazo (uno a tres años) y largo plazo (tres a cinco años).

Los objetivos a corto plazo, generalmente denominados anuales, corresponden a las acciones y actividades de lineamiento general necesarios para canalizar los esfuerzos de los miembros de una organización, corresponden fundamentalmente a los denominados estándares de desempeño e identificación de actividades. Generalmente los denominamos Plan Operativo Anual (POA).

Establecer objetivos anuales con los empleados de la organización crea compromiso y aceptación de los miembros de la organización, generalmente los empresarios los convierten en un indicador de desempeño.

Los objetivos a corto o mediano plazo literalmente constituyen las tareas y acciones diarias que los funcionarios de las organizaciones deben desarrollar rutinariamente, es un nivel de planeación táctica la cual interpreta la planeación estratégica de los niveles superiores de la organización. Dichos objetivos son de carácter operativo y generalmente se trazan para las dependencias responsables de las tareas misionales y de apoyo empresarial, como sería el caso de funcionamiento de infraestructura, mercadeo, actividades financiera, gestión de personal, manejo contable, etc.

Los objetivos empresariales a largo plazo en una organización constituyen la traducción del plan estratégico institucional que los niveles jerárquicos superiores de la empresa

han establecido para el largo plazo, el marco de acción, desarrollo y cumplimiento de dichos objetivos se encuentra entre los tres y los cinco años.

Como se ha mencionado antes, los empresarios enuncian los objetivos en términos de incremento de recursos económicos (Activos), crecimiento en el nivel de las ventas, diversificación de las líneas de producción, crecimiento en los niveles accionarios o en temas de responsabilidad social.

Los académicos expertos en las teorías de la administración, aseguran que el éxito futuro de las empresas, lo constituyen los objetivos que se establezcan a largo plazo, igualmente refieren los expertos que el declive y fracaso de las empresa generalmente se debe a la falta de objetivos a largo plazo y una planeación fundamentada y concentrada en temas y objetivos de corto o muy mediano plazo.

El posicionamiento y éxito de las organizaciones, no es accidental, ni casual; obedece a un esfuerzo continuo de muchos años y una planificación y diseño de objetivos claros en el tiempo. Objetivos elaborados según os parámetros que enunciaron en las tablas 3.6/3.7.

### **Objetivos estratégicos y financieros**

En los planes de desarrollo institucionales, las organizaciones fijan mucha importancia en dos tipos de objetivos, financieros (incremento económico) y los objetivos estratégicos (mayor posicionamiento) incluso los financieros se imponen sobre los estratégicos o los estratégicos los quieren volver objetivos de corto plazo cayendo en errores irreparables que posteriormente pueden conducir a descalabros empresariales por el

comentado tema del corto plazo y las decisiones inmediatas.

### Objetivos estratégicos y financieros

Ejemplo objetivos financieros
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Incremento en los ingresos.</li><li>2. Aumento de utilidades.</li><li>3. Incremento en los dividendos.</li><li>4. Ampliar margen utilidad.</li><li>5. Incremento rendimiento sobre las inversiones.</li><li>6. Aumento utilidad por acción.</li><li>7. Mayores precios por acción.</li><li>8. Mejorar flujo efectivo.</li><li>9. Disminución de Costos.</li></ol>
Ejemplo objetivos estratégicos
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mayor participación mercado.</li><li>2. Menores tiempos de entrega.</li><li>3. Mayor rapidez lanzamiento de productos al mercado.</li><li>4. Mejorar calidad del producto.</li><li>5. Aumento cobertura geográfica.</li><li>6. Logro de liderazgo tecnológico.</li><li>7. Anticipaciones en materiales.</li><li>8. Innovación.</li></ol>

Cuadro 4. Objetivos estratégicos y financieros

Fuente: Fuente: adaptado de Fred, R. (s.f.). Conceptos de administración estratégica. 14 edición.

Los administradores y directivos empresariales, muchas veces, y sobre todo en el corto o mediano plazo, anteponen los objetivos financieros por encima de los estratégicos. Cuando las decisiones financieras, por ejemplo incrementar precio del producto, se anteponen a las estratégicas, es muy probable que el crecimiento y supervivencia de la compañía se vea afectada, tal y como se ha sostenido anteriormente, debido a las decisiones cortoplacistas encaminadas fundamentalmente a satisfacer los intereses inmediatos de los propietarios y accionistas.

En la constante pugna entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, es muy importante saber que hay una serie de factores externos a la organización, que pueden ame-

nazar seriamente la empresa, tal es el caso del riesgo del mercado bursátil, las normas internacionales sobre responsabilidad social y responsabilidad de conservación ambiental, así como la misma ética empresarial. Es por esto, que requiere que tanto los objetivos financieros como los estratégicos, incluyan indicadores y metas de mediano y largo plazo, sin embargo debe ser interés innegociable de los propietarios, accionistas, directivos, administradores y empleados de las empresas, perseguir siempre los objetivos estratégicos los cuales a la larga le garantizaran también alcanzar los objetivos financieros.

**Caso práctico:** investigue en la empresa en la cual Ud. trabaja o en una similar los objetivos de dicha organización, compárelos con los objetivos deseables referidos anteriormente determine que le falta o que le sobra.

### **Hacia la auto-organización**

Referimos la auto-organización como un proceso generalmente de origen natural en el cual se parte de una serie de componentes de un sistema inicialmente desordenados que generalmente por mecanismos aleatorios y posiblemente siguiendo algunas leyes igualmente de ámbito natural se van encadenando y ubicando de alguna forma que logra tener efectos positivos en la supervivencia del sistema y la organización.

Podemos hablar de la auto-organización desde el mismo ámbito personal del individuo, pero también la encontramos en los capos de la biología, las ciencias sociales, en la educación y en los diferentes saberes del devenir diario.

La supervivencia de las organizaciones se enmarca en la capacidad de adaptarse al dinamismo del mundo y el ambiente de cambios, acorde con dicho dinamismo poder readecuarse y auto-organizarse.



Imagen 1

Fuente: [http://mlm-s2-p.mlstatic.com/miel-natural-de-abeja-liquida-o-en-penca-panal-de-cerano-3680-MLM4591096893\\_072013-O.jpg](http://mlm-s2-p.mlstatic.com/miel-natural-de-abeja-liquida-o-en-penca-panal-de-cerano-3680-MLM4591096893_072013-O.jpg)

### **Las organizaciones como cerebro**

El desarrollo tecnológico en el diseño, manufactura y construcción de maquina ha llevado al hombre a plantear la idea de construir maquinas tan sofisticadas y avanzadas como el mismo cerebro humano, sin embargo existe una diferencia entre el cerebro y las maquinas construidas por el hombre, toda vez que cualquier elemento fabricado por el hombre es fruto de un proceso determinado, unos patrones establecidos y un resultado esperado; mientras que el cerebro obedece a modelo muy complejos y refinados que el hombre no ha podido descifrar.



Imagen 2

Fuente: <http://www.neuralia.es/img/Rehab.jpg>

En el ámbito de las organizaciones, concebimos las empresas como una relación entre partes (procesos especializados) que se encuentran concatenados por las líneas de control de mando y comunicación.

El modelo más utilizado actualmente en las organizaciones corresponde a la conjunción estructura-proceso en el cual se pretende avizorar que lo que se plantea y construya es el resultado del cumplimiento sistemático y disciplinado del conjunto de procesos institucionales.

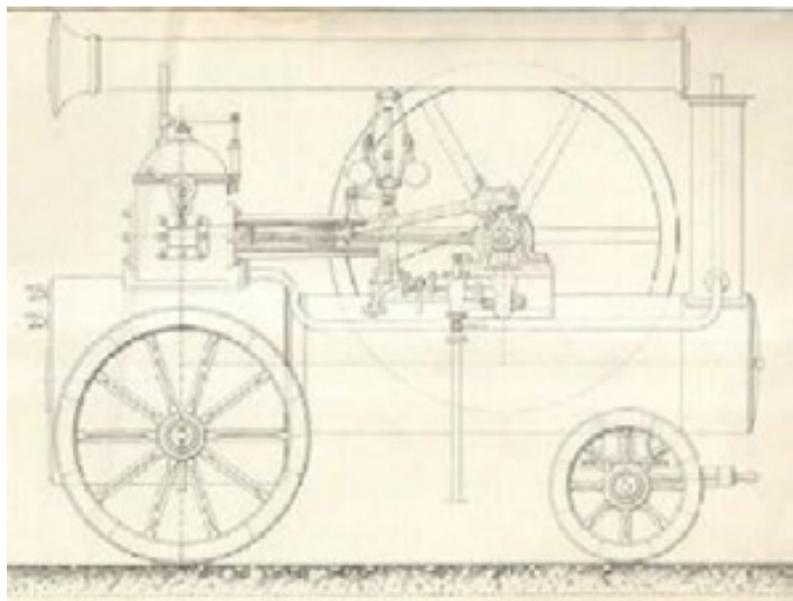


Imagen 3

Fuente <http://vaporfacil.galeon.com/images/Plano1.jpg>

Dicho modelo da como resultado una cadena de producción, en el cual el ser humano lo único que tiene que hacer es cumplir su etapa del proceso sin necesidad de pensar sino obedeciendo órdenes automáticamente establecidas efectuando su trabajo, marcando un horario y finalizando una jornada; para el otro día repetir exactamente el mismo proceso.

El hombre centra toda su atención en el cumplimiento individual de los procesos que se han establecidos en cada una de las organizaciones; olvidando el contexto total de la organización tal y como ocurre en la misma naturaleza donde el conjunto de seres actúa como partes como es el caso de los enjambres de abejas que realizan un trabajo sincronizado, o un banco de peces o una parvada de aves.



Imagen 3

Fuente: [http://i.kinja-img.com/gawker-media/image/upload/s--SHFfly4--/c\\_fit,fl\\_progressive,q\\_80,w\\_636/19cpfqcsbz303jpg.jpg](http://i.kinja-img.com/gawker-media/image/upload/s--SHFfly4--/c_fit,fl_progressive,q_80,w_636/19cpfqcsbz303jpg.jpg)

En un modelo organizacional semejante al funcionamiento del cerebro humano, es muy importante que se promueva una acción creativa y flexible en los individuos y componentes de la organización, permitiendo cuestionar mejor y dinamizar los procesos y estructura organizacional, a través de la misma capacidad de auto-organización.

### **Metáfora del cerebro aplicado a las organizaciones**

Aplicando en la organización el cerebro como centro de la gestión diaria de los responsables; nos ofrece una posibilidad de contar con trabajadores pensantes, creativos e imaginarios que apoyan un desarrollo creativo de las organizaciones y simplemente autómatas.

Cerebro	Acción creativa y flexible
	Capacidad auto-organización
	Inteligencia organizacional

Figura 1  
Fuente: Propia.

## **Herbert Simón y la toma de decisiones**

La toma de decisiones visto desde la misma teoría de la organización como cerebro resalta la importancia de los aspectos sociales valorando el desempeño del individuo, las organizaciones informales, el aporte y desarrollo de los individuos de la organización.

El aspecto de toma de decisiones de los responsables de la organización, deben buscar un equilibrio entre los intereses de la organización y las expectativas de los empleados que integran la organización y la misma sociedad donde se desenvuelve la organización.

Herbert Simón le suma a la teoría organizacional y de toma de decisiones la racionalidad limitada de los componentes que integran la estructura organizacional. En los complejos campos de la comunicación organizacional se entiende que la estructuración y sus canales debes desarrollarse atendiendo los roles personales de cada uno de los integrantes, acorde con los niveles de personalidad de cada uno de los trabajadores.

# 2

## Unidad 2

Intereses, conflictos  
y poder en las  
organizaciones



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

# Introducción

Continuando con el proceso de aprendizaje relacionado las Teorías Organizacionales; revisaremos los conceptos relacionados con las organizaciones como sistemas políticos y las organizaciones como sistemas instrumento de dominación.

El contenido de la presente semana introduce aspectos relacionados con los problemas de autoridad generados al interior de las empresas y organizaciones cuando se generan ideas de producción o prestación de servicio.

Posteriormente se tratan aspectos relacionados con la gestión de las organizaciones desde el ámbito de los sistemas políticos partiendo desde el mismo pensamiento político de Aristóteles y los modelos políticos aplicados actualmente en las empresas.

Finalmente analizaremos las organizaciones desde la perspectiva de Gareth Morgan determinando organizaciones como sistema de instrumento de dominación, planteadas en un documento denominado "Imágenes de las Organizaciones"

- El primer contenido de la unidad corresponde a los conceptos de intereses, conflictos y poder en las organizaciones, los cuales usted abordará en la primera semana.
- Los contenidos corresponden a resultado de revisión bibliográfica y presentación de casos prácticos empresariales.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana para adquirir conocimientos necesarios para desarrollar las actividades.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana.
- El desarrollo de las actividades de la tercera semana se deberá efectuar en forma individual no se permite presentar actividades en grupo o de forma colaborativa.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Elabore detenidamente los ejercicios de autoevaluación a fin de adquirir las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio profesional.

### Intereses, conflictos y poder en las organizaciones



Imagen 1

Fuente: <http://msgpsicologia.com/wp-content/uploads/2014/06/Bases-de-la-resolucion-de-conflictos.gif>

Al momento que una persona genera la idea de un negocio o servicio, se inicia en forma empírica un proceso de estructurar y organizar un grupo de recursos técnicos, físicos, económicos y humanos necesarios para cristalizar la idea de negocio.

Con la idea que propuso esa persona, también se generan intereses y conflictos al interior de la incipiente y nueva organización; cada uno acorde con sus convicciones y creencias del nuevo negocio propone al-

ternativas del producto servicio, formas de mercadeo, estrategias de negociación, de financiamiento, etc.

Pero también nace el deseo de liderar el nuevo proyecto, de buscar posición en el nuevo grupo de personas, de contar la mejor oficina o puesto de trabajo, mejores equipo, ganar más dinero, ocupar la presidencia o gerencia de la nueva empresa incluso utilizar los recursos económicos que genera la nueva empresa para el beneficio propio.

Igualmente en las organizaciones observamos individuos totalmente desinteresados de la empresa dedicados exclusivamente al interés personal, a su proceso de trabajo sin interesarle absolutamente para nada que ocurre en el puesto de trabajo siguiente o colaborar con tareas y actividades en otros grupos de trabajo; es muy frecuente escuchar expresiones tales como “esa no es mi responsabilidad”, “esa no es mi tarea” eso le corresponde a...

Estas situaciones cotidianas y normales en el ser humano generan al interior de grupos de personas y organizaciones intereses individuales y conflictos de poder que los responsables de liderar la empresa deben saber manejar técnica y adecuadamente, a fin de no concluir en las conocidas quiebras empresariales.

## Las organizaciones como sistema político

Las empresas y organizaciones como sistema político, corresponde a una legitimidad de las actuaciones administrativas en forma de relación gobierno- sociedad manejando los diversos conflictos de intereses que se generan al interior de cada organización.

Podemos asimilar las personas en las organizaciones a un grupo o “manada” que requieren de un líder que las guíe y oriente de tal forma que puedan cumplir su cometido o alcanzar sus metas y propósitos.

Aristóteles en su libro de política, define al hombre como *zoon politikon* “animal político” o “animal cívico” que requiere vivir en “manada” o en sociedad pero que a diferencia de los animales, tiene la capacidad de razonar y relacionarse políticamente con el resto de la sociedad; es decir el hombre tiene la necesidad de desarrollar su vida en sociedad y organizarse en la polis (ciudad). Quien no necesita ayuda en la sociedad para desarrollarse, se puede considerar como una bestia o un Dios.

Dentro de este marco, va a buscar la mejor forma de gobierno. Hay que tomar todos los elementos útiles para lograr dos cosas: el progreso y la estabilidad de la mayoría (bien común). Esta Polis no debe producirse por reformas radicales, si con medidas revolucionarias. Es decir, de manera violenta. Dentro de esta vida feliz, Aristóteles tiene una idea de civilización: la que define al hombre a diferencia de las bestias, porque el hombre es capaz de la comunicación social el hombre social está definido por la *logos* (razón y lenguaje).

El hombre se organiza por familias, tribus y de ahí nacen las ciudades. Todos los hom-

bres son capaces de practicar unas cualidades políticas, cívicas, que resume en tres virtudes: justicia, amistad, prudencia (punto medio). El hombre capaz de cultivar las tres virtudes será el perfecto ciudadano, y el que se deberá de ocupar de los asuntos de las Polis. Además considera que entre los dos grandes bloques (ricos y pobres) debe haber un fuerte grupo intermedio.

Respecto a la sociedad, Aristóteles reconoce que además del componente político, hay un componente económico indispensable. Los hombres dedicados a la política necesitan además una buena educación y tiempo. Esto es posible mediante la mano de obra esclava. Aristóteles define al esclavo como un instrumento animal. Cree que ese es el precio que debe pagar la civilización griega para que el hombre logre vivir bien. Igualmente refiere que el hombre para realizarse debe disponer de un ocio, y ese ocio exige que exista trabajo forzoso.

Respecto a la constitución de las Polis. El gobierno de las Polis debe ser mixto, en el que sean compatibles la voluntad de la mayoría y el gobierno de los más capacitados. Los elementos fundamentales serían:

La deliberación de los temas políticos.

Una administración para los asuntos públicos.

Funciones judiciales.

Respetando esos elementos, se constituirá un orden estable, y por lo tanto, la justicia.

Efectuando analogía entre los modelos políticos de gestión política y la actividad de administración, dirección, ejecución y control de las organizaciones determinamos de

alguna forma las características de gobierno que aplican los directivos en las empresas.

### Modelos de regímenes políticos aplicados en las organizaciones

Modelo	Concepto socio-político	Aplicación empresarial
Modelo autocrático	Es un sistema de gobierno autoritario, en el cual la voluntad de una sola persona es la suprema ley. Se refiere generalmente a la monarquía absoluta.	Corresponde a la gestión y dirección netamente autoritaria en una organización donde el presidente o gerente da las órdenes y los demás la cumplen sin derecho a objetar.
Modelo burocrático	En sociología, la burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. El término puede referirse a cualquier tipo de organización. Una burocracia hipotéticamente y en forma ideal constaría de varios niveles de dirección que requerirían muchas aprobaciones con firma para la toma de cualquier decisión. Entre los ejemplos de las burocracias cotidianas se pueden contar las de hospitales, tribunales, iglesias, escuelas y las empresas tanto públicas como privadas.	Corresponde a la gestión administrativa fundamentada en la tramitología, vistos buenos, autorizaciones firmas, para tomar una decisión o desarrollar una tarea
Modelo tecnocracia	Significa literalmente "gobierno de los técnicos"; el "técnico que gobierna" es por consiguiente un tecnócrata, o más bien lo que se consideraría como que la tecnocracia es el gobierno llevado por un técnico o especialista en alguna materia de economía, administración, etcétera, que ejerce su cargo público con tendencia a hallar soluciones apegadas a la técnica o técnicamente eficaces por encima de otras consideraciones ideológicas, políticas o sociales	Corresponde a la gestión administrativa fundamentada exclusivamente en los conocimientos que poseen los técnicos de determinado proceso. El técnico es el único que puede resolver problemas.

Modelo democracia	Doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno. Predominio del pueblo en el gobierno político de un Estado	Corresponde a la gestión administrativa fundamentada en el consenso y aprobación de las decisiones, tareas y responsabilidades por todos los miembros de la organización.
Modelo democracia directa	Es un mecanismo en el que cada una de las personas asociadas a determinada agrupación puede exponer en igualdad de condiciones sus puntos, iniciativas y propuestas actuando directamente sobre ella y dirigiéndola en equipo. Hace énfasis en la decisión y el cumplimiento común de acuerdos mutuos, siendo entonces una forma de democracia en la que los miembros de una asociación (laboral, empresarial, ciudadanía local) participan directamente en el proceso de toma de decisiones políticas, cada asociado representándose a sí mismo en igualdad de derechos y obligaciones.	Corresponde a la gestión administrativa fundamentada en equipos de trabajo decisiones y tareas son asumidas de mutuo acuerdo.

Cuadro 1. Modelos de regímenes políticos aplicados en las organizaciones

Fuente: [www.iberconceptos.net/diccionario-politico-y-social-del-mundo-iberoam](http://www.iberconceptos.net/diccionario-politico-y-social-del-mundo-iberoam)

Las organizaciones o empresas de cualquier índole, generalmente aplican sistemas mixtos en la aplicación de las formas de poder dominante en cada una de las actividades de gestión administrativa. No se aplican un único modelo de gestión.

**Caso práctico: investigue en la empresa que usted, trabaja o una que conozca qué modelo sociopolítico de administración preponderante e inclúyalo en los conceptos referidos en la cuadro 1.**

### **Las organizaciones como sistema instrumentos de dominación**

Las organizaciones llegan a convertir su gestión en un instrumento de dominación al interior de la empresa como en el mismo ambiente en el cual se desenvuelven. Las empresas se crean con el propósito de dominar y liderar en el entorno, acumular riqueza, acumular conocimiento, incluso dominar regiones y países.

Las empresas debidamente desarrolladas se constituyen en verdaderos centros de dominación y poder como lo afirma Gareth Morgan en su documento "Imágenes de las Organizaciones," observando la organización desde muchos ángulos, organización como máquina, como un organismo vivo, una organización como un cerebro procesador de información, organización como un sistema político y hasta organización como prisión síquica.



Imagen 2

Fuente: <https://lh5.googleusercontent.com/-jgkTMgniMxE/TY6o63GLg8I/AAAAAAAAACK/24Yydd413jQ/s1600/Diapositiva1.GIF>

Morgan Gareth 1993, considera que las organizaciones a veces causan un impacto negativo al mundo, aunque generalmente se observan como empresas racionales, que persiguen objetivos para satisfacer intereses comunales, a veces esto no es la realidad las organizaciones son utilizadas como instrumento de dominación de intereses egoístas de elites.

Las organizaciones ejercen sutiles mecanismos de dominación y control en los ambientes internos y externos, citamos como ejemplo los monopolios que manejan un producto o servicio exclusivamente y por ende determinan precios, tarifas y calidad del servicio; acorde con su política de maximización de utilidades e intereses políticos.

Igualmente encontramos en las organizaciones empleados preocupados por la continuidad, supervivencia e incluso ascenso laboral, lo cual implica rutinariamente y durante toda su existencia en la organización, manejo de fenómenos cortesanos, manejo de conflictos, sumisión,

estrés, alianzas entre grupos de interés específico e individual, etc.

Las organizaciones también son percibidas como cárceles psíquicas, toda vez que muchos trabajadores, por diversas condiciones o expectativas laborales, viven diariamente más de 12 a 24 horas, generando una posible adicción y sin la cual no se puede vivir, cuyo solo temor de abandonar genera en el trabajador desasosiego, incertidumbre y varias condiciones de salud (trabajadores de iglesias, monasterios, centros de reclusión, centros hospitalarios, fuerzas militares, hogares para tercera edad, casas de reposo, etc.)

La vida del trabajador es atada a este tipo de organizaciones, generando un verdadero instrumento de dominación a él y al núcleo familiar el cual queda inmerso en el depender de dichas organizaciones por mucho tiempo.



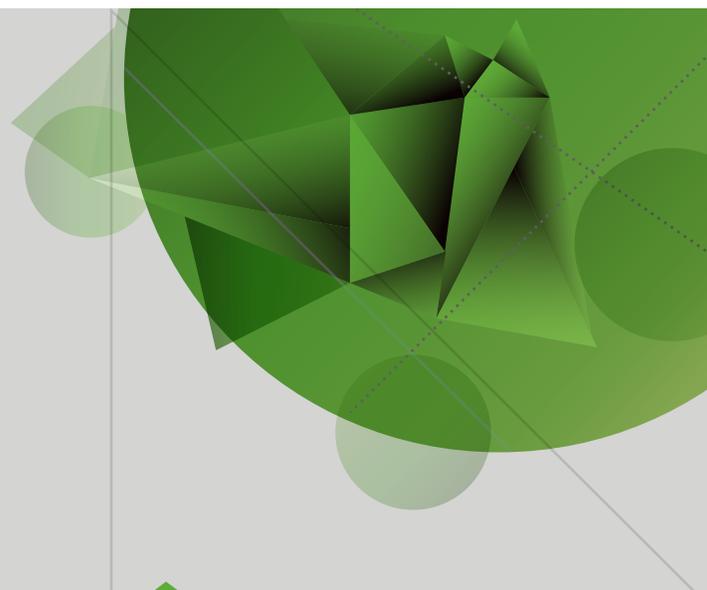
Imagen 3

Fuente: <http://piramideinformativa.com/wp-content/uploads/2013/04/dia-mundial-de-la-salud-a.jpg>

# 2

## Unidad 2

Las organizaciones y la  
lógica del cambio



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

## Introducción

Continuando con el proceso de aprendizaje relacionado las Teorías Organizacionales; revisaremos los conceptos relacionados con las organizaciones como cambio, transformación y las organizaciones auto-productores.

El contenido de la presente semana introduce aspectos relacionados con las dificultades que se registran constantemente en las organizaciones cuando se ven sometidas a las necesidades de cambio desde los ámbitos internos (empleados, infraestructura) y los externos (políticas, mercado y legislación).

Posteriormente se tratan aspectos relacionados con las empresas y organizaciones que han sido exitosas y las empresas que por abstenerse de entrar en las dinámicas de cambio y actualización ingresan al listado de organizaciones en quiebra.

Luego revisamos el planteamiento de los investigadores Chilenos, Flumberto Maturana y Francisco Varela relacionando las empresas y organizaciones con los seres vivos desde la ciencia de la biología.

- El primer contenido de la unidad corresponde a los conceptos de las organizaciones como cambio y transformación y las organizaciones como sistemas auto-productores.
- Los contenidos corresponden a resultado de revisión bibliográfica y presentación de casos prácticos empresariales.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana para adquirir conocimientos necesarios para desarrollar las actividades.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana.
- El desarrollo de las actividades de la tercera semana se deberá efectuar en forma individual no se permite presentar actividades en grupo o de forma colaborativa.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Elabore detenidamente los ejercicios de autoevaluación a fin de adquirir las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio profesional.

## Las organizaciones y la lógica del cambio

### Las organizaciones como cambio y transformación

El mundo y el universo es totalmente dinámico, nada es estático siempre hay cambio y cosas nuevas, es muy valedero el dicho popular que nos replica que las aguas de un río nunca vuelven al mismo lugar sin embargo el río ha existido por siempre, o que nadie puede bañarse dos veces en el mismo río puesto que las aguas siempre están corriendo.



Imagen 1

Fuente: [http://iusasesor.com/upload/img/periodico/img\\_4740.jpg](http://iusasesor.com/upload/img/periodico/img_4740.jpg)

Las empresas actualmente para garantizar supervivencia y crecimiento, deben adaptarse a las dinámicas del cambio organizacional; los periodos de confort que anteriormente tenían las empresas, cada vez son más cortos. Los cambios cada vez son más acelerados implicando casi que una revolución en la dinámica empresarial.

Entre los factores que obligan a las empresas a impulsar el acelerador del cambio organizacional lo constituye la globalización, la tecnología y los cambiantes estados de la economía mundial que pasan de situación tranquila y rentable a situaciones de recesión en muy corto tiempo.

Las empresas y organizaciones que no ingresen en la dinámica del cambio están condenadas a desaparecer en el corto tiempo, citamos como ejemplos las cadenas de librerías, los periódicos impresos, las empresas de alquiler de videos, las organizaciones hospitalarias, etc.

Las organizaciones y empresas no pueden resistirse a los cambios, los propietarios de las empresas o los CEO (*Chief Executive Officer*) manifiestan angustias ante los cambios, puesto que temen a la pérdida económica, rotura de patrones de confort es por esto que las empresas se demoran en los cambios de sus procesos y cuando son conscientes de iniciar los cambios generalmente ya es muy tarde.

Las siguientes grandes organizaciones a nivel mundial son un gran ejemplo de la forma como dichas empresas quebraron ingresando al grupo de las organizaciones declaradas en bancarrota.



Imagen 2. Kodak

Fuente: [http://www.briansolis.com/wp-content/uploads/2013/11/kodak\\_bankrupt.jpg](http://www.briansolis.com/wp-content/uploads/2013/11/kodak_bankrupt.jpg)



Imagen 3. Blockbuster

Fuente: <http://d1oi7t5trwfj5d.cloudfront.net/85/7a/04668e864c1b9ce05d6253011adf/blockbuster.jpg>



Imagen 4. Blockbuster

Fuente: [http://cloudfront.rcnradio.enovva.com/sites/default/files/styles/418x281/public/noticias/interbolsa\\_6.jpg?itok=7K3tKzgW](http://cloudfront.rcnradio.enovva.com/sites/default/files/styles/418x281/public/noticias/interbolsa_6.jpg?itok=7K3tKzgW)



Imagen 5. Enron

Fuente: <http://www.mercofinanzas.com/wp-content/uploads/2009/04/untitled.bmp>

Caso práctico, analice en cada una de las empresas referidas anteriormente, las causas por las cuales dichas empresas fueron declaradas en banca rota.

Para mantenerse en el mercado, las empresas deben identificar prontamente las necesidades de cambio e implantarlos con una serie de estrategias que tengan como propósito sobrevivir en los cambios.

Como lo refiere Robert Waterman, (1987) "Hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio. Las empresas exitosas sortean los cambios con gran efectividad, para ello, adaptan continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos, y cultura con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia."

La necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios, con lleva a que los encargados de las empresas reflexiones sobre los siguientes interrogantes:

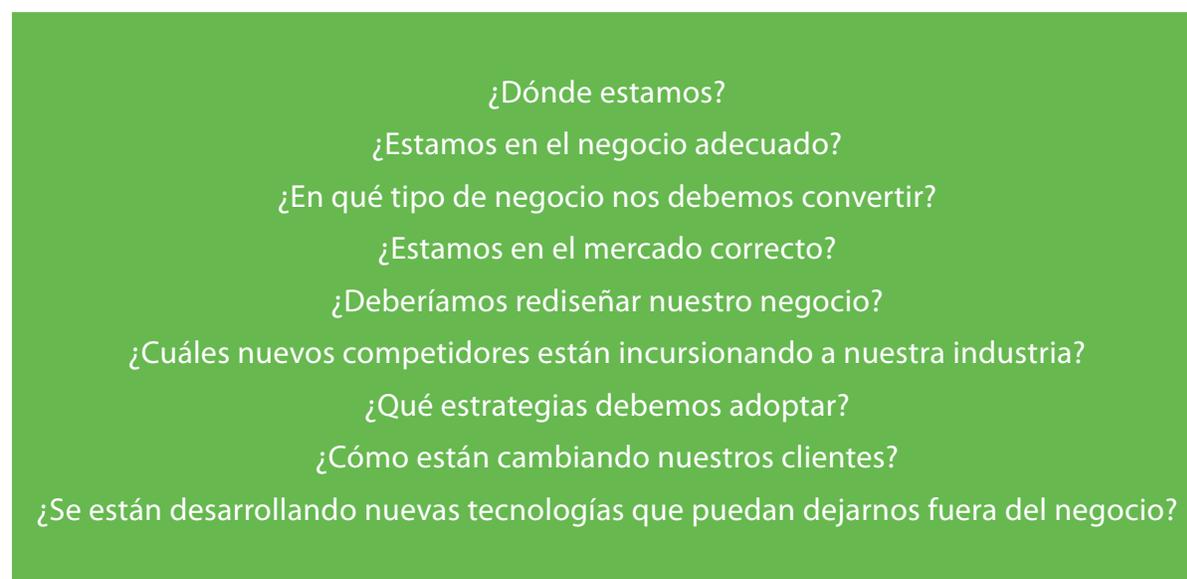


Tabla 1

Fuente: Fred, D. Administración Estratégica, décimo cuarta edición.

La tecnología y el internet ha modificado la gestión empresarial y las condiciones de operación y funcionamiento de las organizaciones, los clientes y usuarios los conseguimos en las casas, los productos y precios están a la orden del día y todo mundo los puede ver, consultar y comparar. Es decir, casi que el internet ha transferido ese potencial y presencia física que antes tenían las empresas geográficamente a los usuarios de las redes de comunicación.

Los usuarios de redes de comunicación tienen la posibilidad de comprar y acceder directamente desde su casa a las diversas tiendas en línea que ofrece las diferentes redes sociales.

A continuación referenciamos algunas de las empresas y organizaciones más exitosas actualmente en el mundo.



Imagen 6

Fuente: <http://letstalklogodesign.com/wp-content/uploads/2014/08/Online-Logo-Design.jpg>

Caso práctico, analice en diez de las empresas referidas anteriormente las causas que a su criterio, han convertido a dichas empresas en las más exitosas del mundo.

### Las organizaciones como sistemas auto-productores

Como se ha referido anteriormente, en las organizaciones empresariales, la necesidad de adaptarse a los cambios es un factor innegociable para garantizar la supervivencia de la organización, dicho cambio incluso no es propiciado por la misma organización, sino por el entorno y por factores externos a la misma.

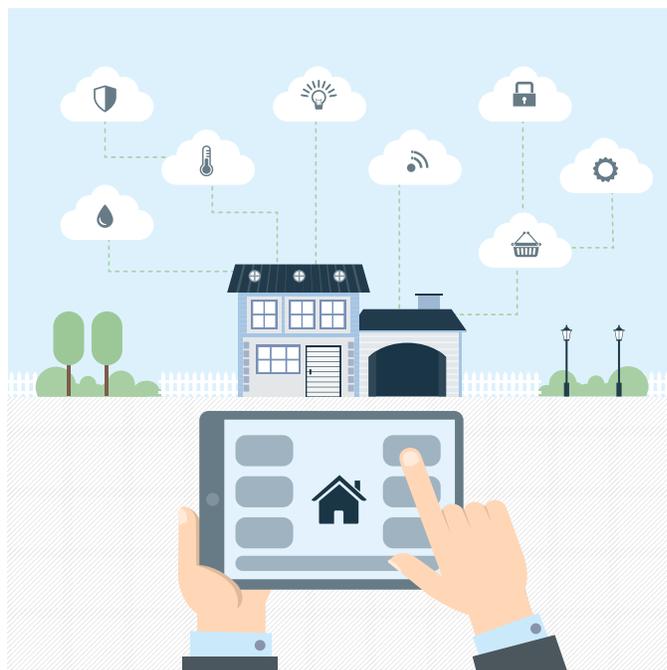


Imagen 7

Fuente: Propia.

Si bien es cierto que los cambios son necesarios en la organización, uno de los elementos que más dificulta es el tema de adaptarse al cambio que impone el entorno. Si asimilamos estructura empresarial de las organizaciones a los sistemas de los seres vivos observamos que son sistemas cerrados, autónomos que se comparan con ellos mismos y por ende son cambiantes entre ellos mismos.

Los investigadores Chilenos Flumberto Maturana y Francisco Varela refieren que los sistemas vivos se distinguen fundamentalmente por tres características:

- Autonomía.
- Circularidad.
- Auto-referencia.

Dichas características se refieren a la posibilidad que tienen los seres vivos de auto-crearse y auto-conservarse y consecuentemente Maturana y Varela añaden el componente de los seres vivos relacionado con la capacidad de auto-producción.

Consecuente con las conclusiones de Maturana y Valera, se infiere que el propósito u objetivo final de dichos sistemas es la producción por si misma generando una identidad característica de la misma organización. Los cambios en las organizaciones no son impuestos ni inducidos sino que surgen a partir de unos cambios en el ambiente externo del ser vivo. Cuando hay dificultades en el entorno, los seres vivos generan un mecanismo de auto-producción; por lo tanto el medio es necesario para su desarrollo y evolución.

El planteamiento de Maturana y Varela es meramente el desarrollo y propuesta de observación de un fenómeno biológico, lo cual

no garantiza una aplicación concreta en el desarrollo de las organizaciones sociales.

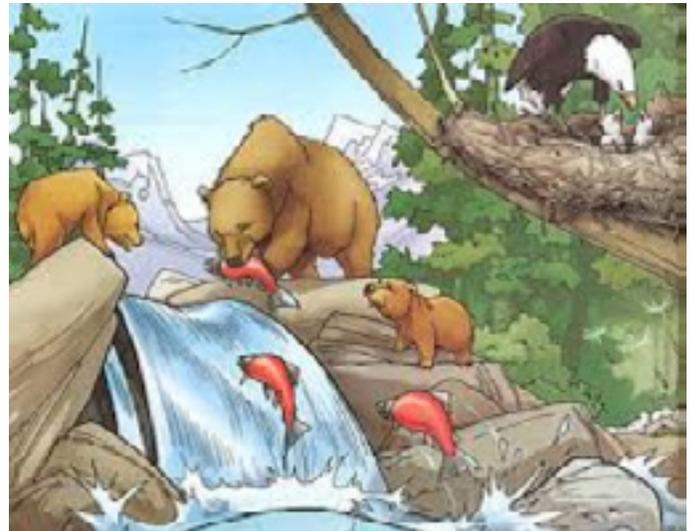


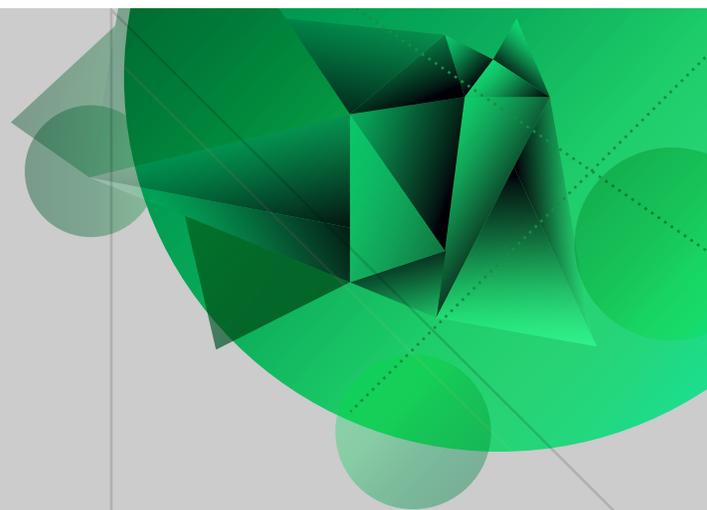
Imagen 8

Fuente: [https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR6MRaMSIplmc4fe2ERZhPc3zO-pV7GPUni25-qPn\\_-WEA28rIAbQ](https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR6MRaMSIplmc4fe2ERZhPc3zO-pV7GPUni25-qPn_-WEA28rIAbQ)



3  
Unidad 3

La cultura  
organizacional



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

# Introducción

Continuando con el proceso de aprendizaje relacionado las organizaciones y el contexto cultural en el cual se desenvuelven; revisaremos en esta semana conceptos relacionados la cultura organizacional.

El contenido introduce aspectos relacionados con la definición de cultura organizacional desde el planteamiento del Edgar Schein en su documento *"Culture and Leadership"*.

Posteriormente revisaremos el posicionamiento de las organizaciones a partir de una cultura organizacional ajustada a la dinámica del cambio. Igualmente en esta unidad nos referiremos a las conductas de los empleados y de la misma empresa respecto a los procesos de cambio.

Seguidamente tratamos algunos aspectos que se utilizan en muchas empresas y que son similares entre cada una de ellas y conducen a calificación de resultados más de aspecto disciplinario que a estrategias de negociación y aplicación de cambios organizacionales.

Finalmente revisamos esquemas organizacionales y mecanismos de negociación según elementos culturales en Estados Unidos, México, Brasil, Francia, Alemania, Japón, China y la India.

- Los contenidos corresponden a resultado de revisión bibliográfica y presentación de casos prácticos empresariales.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana para adquirir conocimientos necesarios para desarrollar las actividades.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana.
- El desarrollo de las actividades de la semana se deberá efectuar en forma individual no se permite presentar actividades en grupo o de forma colaborativa.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Elabore detenidamente los ejercicios de autoevaluación a fin de adquirir las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio profesional.

### La cultura organizacional

La cultura organizacional la definimos como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir” (Shein, E. 1985).

Las organizaciones generan en sus empleados, miembros, asociados, usuarios, proveedores, clientes, etc. un patrón específico de comportamiento; podríamos citar los casos de organizaciones militares, organizaciones eclesiásticas, logias, sindicatos, clubes, etc. Existen fuerza internas y externas a la organización que las identifican y diferencian del resto de organizaciones, dándole un perfil especial. Para lograr esta identificación las organizaciones han pasado por innumerables etapas en su historial de conformación, hasta llegar el momento de cimentar y organizar todo el acervo de experiencias mediante la planeación estratégica aplicable según criterios de teóricos de la administración.



Imagen 1

Fuente: [http://1.bp.blogspot.com/\\_WToMisIINaw/TUjs3rMyU\\_I/AAAAAAAAAWM/SnrYr8jWhYw/s1600/organizacion-informal-de-una-empresa.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_WToMisIINaw/TUjs3rMyU_I/AAAAAAAAAWM/SnrYr8jWhYw/s1600/organizacion-informal-de-una-empresa.jpg)

Como se ha comentado en unidades anteriores, las organizaciones se posicionan y sobreviven en la medida que implementen y acomoden los cambios estructurales propios del dinámico desarrollo de las empresas. Periódicamente es necesario que las organizaciones redefinan los productos culturales que han generado a su interior (símbolos, historias, valores, mitos, lenguaje, etc.).

Los empleados de la organización asimilan y se apropian de la cultura organizacional convirtiendo dicha cultura en su comportamiento personal diarios, en este sentido se apropian de la cultura e identidad de la organización; piensan como ella, actúan como ella, desarrollan una personalidad similar a la organización donde laboran; incluso después de algún tiempo se consideran imprescindibles en las organizaciones pensando que nunca podrán removerlos del cargo ni de las funciones que desempeñan, toda vez que consideran que son los únicos conocedores y dueños de la técnica o conocimiento de dicha organización.



Imagen 2

Fuente: <http://www.jrmora.com/blog/wp-content/uploads/2011/06/040611-reestructuracion.jpg>

Los empleados que llevan mucho tiempo en las organizaciones consideran que son imprescindibles en dicha organización, tienen la seguridad que nunca serán removidos porque son esenciales, porque tienen unos derechos o los protegen alguna asociación sindical por lo tanto se niegan a entrar en procesos de cambios pensando que dicho proceso no les corresponde a ellos. Sin embargo cuando sobrevienen los cambios y las entidades entran en procesos de reestructuración la situación se pone muy complicada para dichos empleados, toda vez que no se prepararon mental, cultural y físicamente para los procesos de cambio.

Pero la culpa de las conductas displicentes y falta de compromiso con las organizaciones, no es atribuible exclusivamente a los empleados; a las empresas también les recae un considerable porcentaje de culpabilidad en la conducta de los empleados, toda vez que no hay programas continuos de capacitación, sensibilización en las dinámicas de los cambios organizacionales.

Los empleados toman conciencia de los cambios organizacionales, solamente cuando son notificados de un proceso de reestructuración, cuando les notifican que su contrato finalizó, que ya no existe el cargo, o la dependencia o grupo de trabajo del cual hacían parte, es decir cuando hace parte de los innumerables desempleados de los países.

La cultura organizacional implica que las empresas establezcan unos patrones de comportamiento caracterizado generalmente, por unos patrones de seguimiento al estilo de auditoría interna. En diversas oportunidades, las organizaciones desaprovechan aspectos culturales de las organizaciones (Ética del trabajo, estándares de

producción de la empresa.) y concentran sus esfuerzos y cultura organizacional en aspectos tales como cumplimiento de horarios, vestimenta de los trabajadores, cumplir órdenes sin cuestionar decisiones de los supervisores. Existen organizaciones en las cuales predomina la informalidad y creatividad de sus trabajadores (Google) y en contraposición se referencian empresas en las cuales los aspectos formales con totalmente rígidos (P&G).

Algunos aspectos posibles que se presentan en las culturas organizacionales y empresariales:

Nivel Medición.	Bajo	Medio			Alto
Entradas y salidas al trabajo.	1	2	3	4	5
Ética en las negociaciones.	1	2	3	4	5
Vestimenta formal (camisa y corbata).	1	2	3	4	5
Vestimenta informal y casual.	1	2	3	4	5
Actividades sociales extralaborales.	1	2	3	4	5
No se cuestionan decisiones.	1	2	3	4	5
Proceso reporte incidentes.	1	2	3	4	5
Programa salud ocupacional.	1	2	3	4	5
Fomento "teletrabajo"	1	2	3	4	5
Fomento a creatividad e innovación.	1	2	3	4	5
Igualdad oportunidad género.	1	2	3	4	5
Fomento Responsabilidad Social.	1	2	3	4	5
Demasiadas reuniones.	1	2	3	4	5
Estilo gerencial participativo.	1	2	3	4	5
Programas ambientales.	1	2	3	4	5

Tabla 1

Fuente: Fred. R, Administración Estratégica. Décimo cuarta edición, p 100.

Las organizaciones en su ámbito cultural, deben idear e implementar estrategias que permitan potenciar los valores de cada uno de sus empleados determinando ¿Qué los hace feliz? En la empresa y a partir de dicha premisa infundir entusiasmo que les permita alcanzar los objetivos de felicidad que tienen en su imaginario.

## Cultura organizacional comparada

La organización y administración de un grupo de persona, de una región o un país, obedece a patrones de conducta diferentes, los elementos culturales, demográficos, ambientales y sociopolíticos, son fundamentales en el éxito de la gestión administrativa en cada región y se administra y organiza acorde con sus patrones culturales, religiosos y políticos propios de la región.

La globalización ha llevado a las empresas a competir en el mercado extranjero a veces sin tener en cuenta que las estrategias de mercadeo funcionan en unas regiones pero en otras tal vez no.

Igualmente es fundamental para las empresas que ingresan a los mercados internacionales, que tengan muy en cuenta que la información económica y contable no es la misma en todas partes; lo mismo ocurre con los aspectos legales en cada región!

A continuación presentamos algunas desventajas a las cuales se pueden ver abocados los propietarios de empresas en países extranjeros.

1. El sistema político de un país puede cambiar y la empresa estará en riesgo de nacionalización.
2. Las empresas deben enfrentarse a diferentes fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas, etc.
3. Mantenerse informado de la competencia es difícil para las empresas que incursionan en los nuevos mercados.
4. El idioma, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países generando barreras de comunicación.
5. La existencia de comunidades proteccionistas en cada una de las regiones que hacen generalmente muy difícil y desventajoso el ingreso de empresas extranjeras.
6. La diversidad en el manejo de sistemas monetarios, también pueden dificultar la gestión de la empresa.

Tabla 1

Fuente: Fred. R, Administración Estratégica. Décimo cuarta edición, p 100.

Las organizaciones en su ámbito cultural, deben idear e implementar estrategias que permitan potenciar los valores de cada uno de sus empleados determinando ¿Qué los hace feliz? En la empresa y a partir de dicha premisa infundir entusiasmo que les permita alcanzar los objetivos de felicidad que tienen en su imaginario.

## Cultura organizacional comparada

La organización y administración de un grupo de persona, de una región o un país, obedece

a patrones de conducta diferentes, los elementos culturales, demográficos, ambientales y sociopolíticos, son fundamentales en el éxito de la gestión administrativa en cada región y se administra y organiza acorde con sus patrones culturales, religiosos y políticos propios de la región.

La globalización ha llevado a las empresas a competir en el mercado extranjero a veces sin tener en cuenta que las estrategias de mercadeo funcionan en unas regiones pero en otras tal vez no.

Igualmente es fundamental para las empresas que ingresan a los mercados internacionales, que tengan muy en cuenta que la información económica y contable no es la misma en todas partes; lo mismo ocurre con los aspectos legales en cada región!

A continuación presentamos algunas desventajas a las cuales se pueden ver abocados los propietarios de empresas en países extranjeros.

- 7.** El sistema político de un país puede cambiar y la empresa estará en riesgo de nacionalización.
- 8.** Las empresas deben enfrentarse a diferentes fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas, etc.
- 9.** Mantenerse informado de la competencia es difícil para las empresas que incursionan en los nuevos mercados.
- 10.** El idioma, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países generando barreras de comunicación.
- 11.** La existencia de comunidades proteccionistas en cada una de las regiones que hacen generalmente muy difícil y desventajoso el ingreso de empresas extranjeras.
- 12.** La diversidad en el manejo de sistemas monetarios, también pueden dificultar la gestión de la empresa.



Imagen 3

Fuente: [http://www.forumrrhh.com/wp-content/uploads/2010/09/globalizacion-fullinit\\_.jpg](http://www.forumrrhh.com/wp-content/uploads/2010/09/globalizacion-fullinit_.jpg)

El propósito de las empresas en ingresar en el mundo de la globalización es precisamente para ampliar su mercado en tantos países como le sea posible; es así como las industrias buscan en diferentes partes del mundo mejorar tecnología, reducir costos (mano de obra e insumos) Por ejemplo si la empresa fabrica semiconductores, se traslada al Japón, si es una industria textil se traslada a Sri Lanka, en Malasia se instalan los fabricantes de componentes electrónicos, en Europa se instalan los fabricantes de maquinaria de precisión.

De acuerdo con lo previsto por las Naciones Unidas, el mundo está compuesto por diez regiones principales; cada región tiene su propia cultura, su propia geografía, su propia distribución etnográfica, sus propios sistemas económicos y políticos que las hacen diferentes a cada región.

#### Esquema de cultura organizacional y empresarial por regiones

Región		Aspectos relevantes de su cultura organizacional
Norteamérica	E.U.	Generalmente ignoran los factores culturales de otras regiones. Interesan los negocios. Evaluación por metas y desempeños, generación rápida de propuestas e ideas, son apresurados, evalúan la productividad diaria. Resultados a corto plazo clientes inmediatos. Venta de producto o servicio como como propósito final. Preocupación por los accionistas de la empresa. "Empleo por horas". Promueven el individualismo. Vida muy rápida. Reuniones o negocios por teléfono, internet, etc. Es una sociedad muy abierta y de oportunidades. Tolera cambios. Desde muy jóvenes salen de sus casas a trabajar o hacer negocios.
	México	Sociedad Religiosa. Obediencia de los empleados. No se incentiva la innovación ni la independencia. Empleadores paternalistas. Roles laboral de familia. Trabajo colectivo. Sentido de Pertenencia. Hacer lo que le ordena n. Reuniones de negocios en restaurantes no en las casas. Requieren supervisión. Vida muy lenta. Negocios y reuniones cara a cara
Sur América	Brasil	Comunicación cara a cara. Son joviales. Presumen de vestir bien tanto hombres como mujeres. Prepondera la legalidad contractual. Manejan sus propios asesores contables y legales. No son muy puntuales en citas de negocios.

Europa	Francia	Gerencia participativa, protección al trabajadores, sindicatos, excelente seguridad social, mas días de vacaciones, descansos obligatorias en las jornadas de la mañana y la tarde, estabilidad laboral, no hay evaluación laborar por desempeño o por metas,
	Alemania	Comunicación formal. Orden y limpieza por todo lado. Difícilmente invitan a particulares a las casa. Son muy puntuales. Hacen negocios fácilmente con empresas y directamente con las personas. En la oficina no hay política de puertas abiertas. Se deben concertar previamente citas. Son directos tendiendo a ser bruscos. No incumplir citas. Agenda estricta de reuniones. Mantienen contacto visual en los negocios. Toma de decisiones autocráticas. Estricto cumplimiento en las órdenes que se imparten. Decisiones finales inalterables.
Asia	Japón	Ingreso a las casas sin zapatos. Interesa armonía de las personas, respeto a las relaciones jerárquicas, Interesan las personas, obediencia a la autoridad. La lealtad es muy importante. Preponderan los clanes familiares y los apellidos de las personas. Las personas se toman su tiempo para pensar tranquilamente. Se mantiene la unidad. Buscan clientes para siempre. Venta de producto o servicio como inicio de proceso. Preocupación por los empleados por encima de los accionistas. <b>“Empleo de por vida”</b> Vida muy lenta. Incentivan recreación de los empleados. Reuniones silenciosas. Reservados. Orientadores y de apoyo a los demás. Aprecio y valoración de personas edad avanzada.
	china	Formalidad siempre en el saludo. Mayores de edad son la esencia del devenir diario. Buen humor. Negocios con base en situaciones cabalistas y numerología (numero 4 mala suerte) – (numero 8 buena suerte). Honor invitado a la casa de un chino. Ingreso a las casas sin zapatos. Se utilizan palillos Chinos para comer. No efectúan negocios con desconocidos. No hay problemas de género. No efectúan negocios en eventos y comidas. Una cosa son los negocios y otra cosa son los eventos sociales. Son muy puntuales en los negocios y en las actividades laborales. Conversan mucho antes de cualquier negociación. A veces dilatan negociaciones nunca dicen abiertamente “no”. Negociadores sagaces precio se deben “negociar”.
	India	Hay problemas de género, en negocios y laboralmente, participan más los hombres que las mujeres. Mujeres deben cuidar hijos, esposos, padres y ancianos. Difícilmente rechazan tácitamente una negociación. Preponderan creencias religiosas (vacas son sagradas, no se pueden sacrificar). Ingreso a las casas sin zapatos. Generalmente son vegetarianos. Escaso consumo de Alcohol. Generalmente se come directamente con los dedos. Negocian fácilmente con amigos y personas conocidas. Confían más en la palabra que en el sistema legal. Los títulos universitarios como doctor, profesor, medico, etc. Son muy importantes para los hindúes, igualmente don la edad de las personas.

Tabla 2

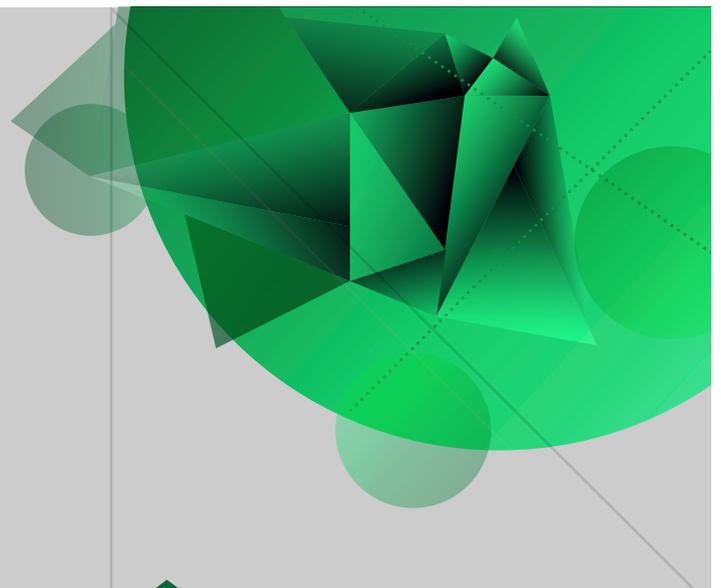
Fuente: Fred. R, Administración Estratégica. Décimo cuarta edición.

Caso práctico: con la revisión del artículo "transformación de la cultura organizacional caso de Rica Rondo y su integración con el grupo empresarial colombiano", suministrado en las lecturas complementarias, complete el cuadro anterior para el caso del comportamiento cultural y empresarial en Colombia.

# 3

## Unidad 3

Administración  
por valores



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

# Introducción

La Administración Por Valores. (APV) corresponde al resultado del desarrollo de teorías administrativas y escuelas de relaciones humanas, en la cual prepondera fuertemente el componente del valor del ser humano.

Esta semana nuestro contenido revisa aspectos relacionados con las dimensiones que tiene la palabra valor desde los ámbitos estratégicos, económicos y psicológicos, enmarcados en dos componentes fundamentales, Los valores Sociales y los valores productivos o empresariales.

Posteriormente revisaremos los propósitos de la Administración por valores (APV) contenidos fundamentalmente en tres pilares Simplicidad, Organización, Compromiso.

Seguidamente tratamos algunos aspectos relacionados con el proceso de la Administración por valores determinando tres fases, en las cuales el recurso humano es el más importante de la organización.

Finalmente revisamos las características de la Administración por Valores y la teoría del caos en la APV relacionando dicho componente con preceptos matemáticos.

- Los contenidos corresponden a resultado de revisión bibliográfica y presentación casos prácticos empresariales.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana para adquirir conocimientos necesarios para desarrollar las actividades.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana.
- El desarrollo de las actividades de la semana se deberá efectuar en forma individual no se permite presentar actividades en grupo o de forma colaborativa.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Elabore detenidamente los ejercicios de autoevaluación a fin de adquirir las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio profesional.

### Administración por valores

Desde los años 30 se plantean diversas teorías y enfoques de gestión administrativa para dinamizar, actualizar y mejorar el desempeño organizacional: Sistema Garantía de Calidad (SGC), organizaciones con estructura administrativa planas, empoderamiento de los empleados y clientes, reingeniería, mejora continua, trabajo y gestión en equipo. Muchas empresas que implementan administración por valores, reportan éxitos en su gestión de utilizar dicho esquema. La Gestión Administrativa fundamentada en valores, reporta resultados de buena gestión y demuestra que administrar por valores reporta resultados positivos para los empleados y la organización.

La teoría plantea que la palabra valor se puede ver desde diferentes perspectivas y dimensiones:

#### Dimensiones del valor:

**Dimensión ético estratégica:** se puede definir la palabra valor, como un aprendizaje estratégico relativamente estable en el tiempo, los valores constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas. El valor es algo que se hereda o se aprenden en la formación de la empresa, son las creencias, normas y aptitudes con uno mismo y con los demás.



Imagen 1

Fuente: [https://encrypted-tbn2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTPOZwfemWaw9ZTFhVI0LBKh5FYhmNCvu4675AEjPE-yx3b\\_GcveQ](https://encrypted-tbn2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTPOZwfemWaw9ZTFhVI0LBKh5FYhmNCvu4675AEjPE-yx3b_GcveQ)

**Dimensión económica:** desde el punto económico, se puede definir el valor como el alcance de la significación o importancia de un objetivo. También hace referencia a la obtención de la máxima función de un producto o servicio.



Imagen 2

Fuente: <http://www.definicionabc.com/wp-content/uploads/valor-de-mercado.jpg>

**Dimensión psicológica:** se define como moral que permite realizar acciones de acuerdo a las creencias de cada ser. Un verdadero empresario debe tener el valor para afrontar el riesgo de planear nuevas empresas, nuevos enfoques de gestión y por supuesto nuevos productos o servicios. Toda organización surge de un impulso fundacional a partir de una idea o principios.

Es necesario referir, que los valores individuales se construyen y se aprenden fundamentalmente en la infancia y adolescencia; a partir de los modelos sociales en el cual se desenvuelve el individuo.

De dicha premisa y de las acciones diarias, podemos determinar fundamentalmente dos tipos de valores que fundamentan el crecimiento del ser humano: los valores sociales y los valores productivos o empresariales:

Los valores sociales refieren al individuo desde su ámbito de la relación con las sociedades; los principales componentes de dicha relaciones las podemos observar en la gráfica siguiente:

Valores sociales
Respeto
Justicia
Paz
Solidaridad
Democracia
Integridad
Coherencia
Honestidad
Lealtad
Esfuerzo
Compromiso
Laboriosidad

Figura 1. Valores sociales

Fuente: Vargas, M. Adaptado de Calidad y servicio conceptos y herramientas.

La siguiente relación de criterios de valores corresponde a los valores productivos o empresariales que los aplicamos al interior de las organizaciones:

Valores productivos o empresariales
Excelencia
Equidad
Fortalezas
Tenacidad
Paciencia
Congruencia
Disciplina
Servicio

Figura 2. Valores productivos o empresariales  
Fuente: Vargas, M. Adaptado de Calidad y servicio conceptos y herramientas.

Recientemente, se han implementado nuevos enfoques de gestión para mejorar el desempeño de las organizaciones como la gestión de la calidad total, las organizaciones planas, la mejora continua, el empoderamiento, el método kaizen, el trabajo en equipo, entre otros, logrando que diferentes organizaciones hayan tenido éxito, sin dejar de lado que hay variables que pueden llevar al fracaso por falta de planeación. A menudo, la causa del fracaso se debe a la implementación de indicadores de desempeño poco claros y que no se ajustan correctamente con el objetivo final, para el cumplimiento de metas.

La idea que enmarca la APV (Administración Por Valores) hace referencia al concepto de humanización de la gestión empresarial que contribuye al propósito estratégico de la organización, sin dejar de lado los máximos beneficios económicos para la supervivencia organizacional.

La administración por valores se encuentra determinada por un marco global que diseña continuamente una cultura organizacional, donde se implementan los grupos de valores referidos anteriormente con respecto a los valores sociales y valores productivos o empresariales.

### Propósito de la Administración Por Valores (APV)

La administración por valores es una herramienta de liderazgos que se implementa en los diferentes niveles de la organización y que tiene como propósito la simplificación de las actividades en la organización y el compromiso personal e institucional de los empleados.

La Administración Por Valores (APV) la podemos sustentar fundamentalmente en tres pilares:

**Simplificar:** permite determinar y disminuir la complejidad de la organización derivada de diferentes necesidades de adaptación al cambio que el medio constantemente exige.

**Organización:** realizar diferentes funciones que permitan dar cumplimiento a objetivos y así mismo contribuir para alcanzar con el cumplimiento de la visión estratégica de la organización.

**Compromiso:** son todas las acciones que se llevan a cabo dentro de una organización a nivel personal y grupal, desarrollando el rendimiento profesional con calidad y calidez

La implementación de la APV, implica hacer una reestructuración para lograr el máximo valor de forma continua, sin embargo, la gestión basada en el valor no está exenta de

presentar dificultades, por ejemplo una deficiente planeación que permite establecer indicadores para llevar a cabo algún tipo de actividad en beneficio al crecimiento empresarial, podría verse afectado por falta de planteamientos de objetivos que se puedan llevar a cabo en tiempo real.

El punto clave en la Administración Por Valores (APV), debe estar en el por qué y cómo afecta el cambio dentro de la cultura organizacional. Un administrador que se basa en valores debe determinar el interés sobre el comportamiento que se vive dentro de una empresa y de cómo el uso de la valoración puede ser una medida de rendimiento y herramienta para la toma de decisiones vitales para la compañía.

### El proceso de la Administración Por Valores (APV)

Las organizaciones tienen dificultades en la implantación y el funcionamiento de la administración por valores, ya que el componente más importante para poner en marcha dicho propósito se encuentra en el recurso humano. En el siguiente gráfico podemos esquematizar las fases necesarias para implementar una administración fundamentada en los valores.



Una organización afianzada, en valores está liderada por un verdadero jefe que lo estructuramos de la siguiente manera así:



J: representa los clientes.

E: representa al recurso humano de la organización.

F: representa a los accionistas o propietarios de la organización.

E: representa los grupos significativos que incluyen a la comunidad, acreedores, proveedores, contratistas, distribuidores y competidores.



Imagen 3

Fuente: [http://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2013/01/jefe\\_equipo.jpg](http://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2013/01/jefe_equipo.jpg)

Figura 3

Fuente: adaptado de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/administracion\\_por\\_valores\\_presentacion.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/administracion_por_valores_presentacion.pdf)

### Características en la Administración Por Valores (APV):

La administración por valores es un proceso de colaboración, teniendo en cuenta la ética, la sensibilidad y la rentabilidad.

Ética	Sensibilidad	Rentabilidad
El manejo de los negocios con integridad y equidad para nuestros clientes. Dar un trato justo a los colaboradores de la organización.	Identificar la verdadera necesidad del usuario, para dar cumplimiento de manera oportuna Permitir y fomentar la participación de los colaboradores (Recurso Humano) en el servicio a la comunidad.	Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados Suministrar a los usuarios productos con calidad y aun costo eficiente.

Los elementos que constituyen una organización, se centralizan en la gestión de los valores, teniendo en cuenta la definición de valores y los procesos que se usan para el desarrollo y cambio organizacional, muchas veces, se ignoran los procesos psicológicos y sociológicos, críticos donde los miembros de la organización fijan su rol, sus acciones y relaciones. Así mismo la APV debe contribuir a la orientación de procesos de transformativos, permitiendo comprender los presupuestos detrás de una cultura organizacional, es decir, valores, acciones y decisiones.

### Teoría del Caos en la Administración Por Valores (APV)

La teoría del caos, se asimila a una propuesta de casos matemáticos, la física y otras ciencias, que se encuentra definida por ser muy sensible a las variaciones en las condiciones iniciales, es decir, pequeñas variaciones que en determinadas circunstancias iniciales, pueden provocar grandes cambios en el comportamiento a futuro, imposibilitando una visión a largo plazo.

En otras palabras la teoría del caos tiene relación entre el orden y desorden. De esta forma es posible del orden llegar al caos y del caos llegar al orden. Desde el punto empresarial se busca guiar la dinámica caótica para el logro de objetivos deseados en la organización y a su vez poder obtener una ventaja competitiva.

Las empresas son ejemplos claros de representaciones de lo que en física y matemáticas se denomina "teoría del caos". Es justo en ese momento cuando entran factores determinantes como los valores en la administración, que permiten la creatividad, desde el punto de referencia como lo es la innovación, buscando el orden mediante los procesos ajustados en cada área.

Es un sistema dinámico, ya que sus propiedades cambian a lo largo del tiempo

Es un sistema disipativo, que constituyen la aparición de ideas coherentes, auto organizado en sistemas alejados del equilibrio, haciendo que su evolución y transformación a lo largo del tiempo sean irreversibles, no pueden detenerse más que con la desaparición de la organización.

Es un sistema abierto, pues intercambia energía y materia con el entorno.

Entonces podemos concluir que las organizaciones son sistemas sociales caóticos, que no pueden regularse mediante instrucciones y que su capacidad de autorización se desprende de todos los componentes que se asumen libremente dentro de un conjunto de valores o principios de acción impartidos para todos.

Diferentes procesos y sistemas de gestión alientan a los administradores y empleados a comportarse de una manera que maximiza el valor de la organización. Los sistemas de planificación, fijación de objetivos, medición del desempeño, e incentivos son eficaces cuando la comunicación que les rodea está estrechamente vinculada a la creación de valor.

Las empresas deben tener metas y objetivos no financieros relativos a la satisfacción del cliente, la innovación de productos, y la satisfacción de los empleados, facilitando guiar a toda una organización. Las empresas más prósperas son generalmente los que se destacan precisamente en estas áreas.



Figura 4

Fuente: adaptado de <http://sociolinavmercadeo2011.blogspot.com/2011/08/administracion-por-valores.html>

Caso práctico: de acuerdo con lo referido en la presente cartilla con respecto a los valores, efectúe un comparativo entre los valores empresariales listados en la gráfica respectiva y los valores que usted observa en la empresa donde trabaja o en una que usted seleccione.

4

Unidad 4

Comunicación  
organizacional



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

# Introducción

En esta semana en el componente de la Teoría organizacional, analizaremos dos aspectos de comunicación organizacional y calidad total, cada uno de los componentes es fundamental para alcanzar el éxito organizacional competencia y supervivencia.

El componente de comunicación organizacional analiza lo fundamental que es para las organizaciones la comunicación entre los empleados y usuarios de la empresa. En el contexto de una correcta comunicación organizacional obtenemos se describen algunos beneficios para las empresas que apliquen activamente la comunicación en las empresas. Posteriormente verificaremos los tipos de comunicación organizacional partiendo desde la comunicación descendente hasta revisar la comunicación diagonal. Finalizaremos el componente de comunicación con las herramientas de una comunicación efectiva.

El siguiente componente de la presente semana corresponde a la calidad total definiendo el concepto de calidad, comentando algunos términos de calidad total posteriormente revisaremos temas relacionados con la calidad de los suministros, calidad de los factores de producción, calidad en los procesos y calidad en la gestión.

- Los contenidos corresponden a resultado de revisión bibliográfica y presentación casos prácticos empresariales.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana para adquirir conocimientos necesarios para desarrollar las actividades.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana.
- El desarrollo de las actividades de la semana se deberá efectuar en forma grupal mediante trabajo colaborativo con un compañero de tu asignatura.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Elabore detenidamente los ejercicios de autoevaluación a fin de adquirir las competencias y destrezas necesarias para el ejercicio profesional.

### Comunicación organizacional

La comunicación en los seres humanos y en las organizaciones es fundamental, toda vez que es el factor esencial que predomina en la gestión organizacional, los clientes y empleados de las organizaciones se mueven en la medida de las comunicaciones que minuto a minuto reciben con respecto a su organización.

Los concedores de las organizaciones sabemos que al interior de ellas, siempre se inculpa a la “falta de comunicación” la deficiencia en el desarrollo de un proceso, las quejas de los usuarios o las tareas efectuadas tardíamente o en forma deficiente.

La comunicación envuelve intercambio de situaciones, conceptos, ideas, opiniones, entre dos o más personas; igualmente la comunicación implica interrelación mediante palabras, mensajes, símbolos, como medio o proceso de una organización para alcanzar los fines y metas propuestos.



Imagen 1

Fuente: [http://4.bp.blogspot.com/-kOPP\\_ED3Pr4/Tma4ZZcpsBI/AAAAAAAAABE/t2cw7jzpAiY/s1600/67\\_com4.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-kOPP_ED3Pr4/Tma4ZZcpsBI/AAAAAAAAABE/t2cw7jzpAiY/s1600/67_com4.jpg)

## Beneficios e importancia de la comunicación organizacional

En la gestión administrativa no hay una sola actividad que no implique comunicación lo que si se podría evitar es todos esos pasos de comunicación ineficaz, cada administrador de organización debe ser un excelente comunicador, sin embargo el concepto laboral de muchos empleados es que la comunicación es ineficaz, por lo tanto debemos propender por contar con una comunicación correcta la cual genera una serie de beneficios, entre los cuales podemos contar:

### Beneficios de la comunicación organizacional efectiva

1. Eliminan los rumores de pasillo.
2. Se comprenden mejor los problemas organizacionales.
3. Crea conciencia colectiva para solucionar problemas.
4. Favorece el empoderamiento de las personas en la organización.
5. Incrementa participación de los empleados.
6. Las políticas organizacionales surgen del consenso.
7. Incrementa la productividad de los empleados y la organización.
8. Adecuada remuneración cuando hay participación empleados.

### Tipos de comunicación organizacional

Los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional, conocidos como redes de comunicación. Estas redes se pueden dividir en líneas formales e informales de comunicación; que siguen los caminos oficiales de la organización definidos por la jerarquía y claramente visualizados en el organigrama de la empresa. Tienen un comportamiento de manera descendente, ascendente, horizontal o diagonal.

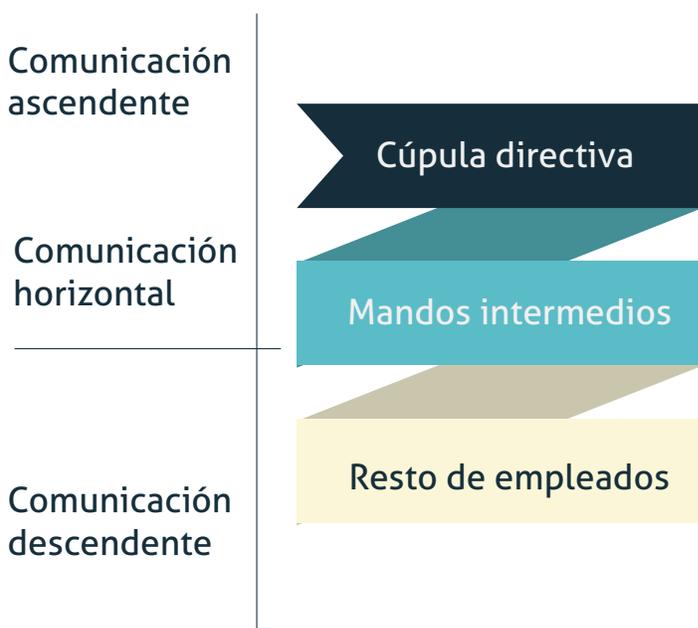


Figura 1

Fuente: adaptado de <http://pstca10.wikispaces.com/Enfoque+de+comunicaci%C3%B3n+interna>

<http://pstca10.wikispaces.com/Enfoque+de+comunicaci%C3%B3n+interna>

**Comunicación descendente:** esta comunicación se emplea para transmitir los mensajes de los superiores jerárquicos a niveles inferiores. Incluye política de administración, instrucciones y memorandos oficiales con el sentido de proporcionar instrucciones suficientes y específicas de trabajo, identificando “quién debe hacer, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

Es de vital importancia la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles altos de cualquier organización. Se debe tener en cuenta los elementos estratégicos, tácticos y operativos, ya que si esta revisión no se efectúa, o no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y la supervivencia de la organización se puede ver afectada de manera negativa.

Al realizar revisiones periódicas de metas, planes y objetivos y comunicarlos de manera efectiva hacia los empleados, se disminuye el nivel de sanciones, cometer errores y por ende llevar al empleado a la terminación de contrato, pues jamás se efectuó una comunicación clara hacia el trabajador de la manera como este debía desempeñar su rol frente a la organización.

### Comunicación ascendente

Comunicación que fluye de los niveles jerárquicos inferiores a los niveles superiores, incluye buzones de sugerencia, reuniones de grupo, reuniones periódicas con todos los empleados de la organización, procedimientos de quejas, solicitudes respetuosas.

La comunicación ascendente permite contar con canales de comunicación muy importantes que representan beneficios a la organización como:

- Mantener la confianza entre los empleados y empleadores es clave toda vez que impacta de manera positiva en la organización. A este aspecto se le distingue como “credibilidad”, ya que si no hay confianza, el flujo de comunicación se hace muy limitado, este tipo de conflicto genera menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que reciben el mensaje.
- Permite realizar la retroalimentación de la comunicación que viene de niveles más bajos hacia los niveles más altos, ya que este tipo de comunicación es el contacto de los empleados con sus superiores para que estos se encuentren lo suficientemente y oportunamente informados de la manera en que los departamentos reciben las comunicaciones descendentes.
- Permite realizar una medición del clima organizacional, pues la comunicación ascendente permite crear un canal en donde la administración puede tener control en la resolución de conflictos (quejas, baja productividad).
- Cuando existe un mayor acercamiento entre los jefes y los empleados, es posible lograr una mayor aceptación y comprensión de las decisiones de alto nivel.



Figura 2

Fuente: <https://gijonconcalidad.wordpress.com/2012/02/29/trabajo-en-equipo/>

## Comunicación horizontal

Corresponde a la comunicación que se utiliza entre los diversos departamentos o áreas funcionales de la organización; necesarias para armonizar y coordinar las diversas tareas y funciones de cada una de las dependencias.

## Comunicación diagonal

Corresponde al canal de comunicación que se mezcla con diversos niveles jerárquicos de la organización, es decir obtener revisión y autorización en decisiones a través de diferentes dependencias de la empresa, su utiliza éste tipo de comunicación cuando fallas las otras modalidades de comunicación.

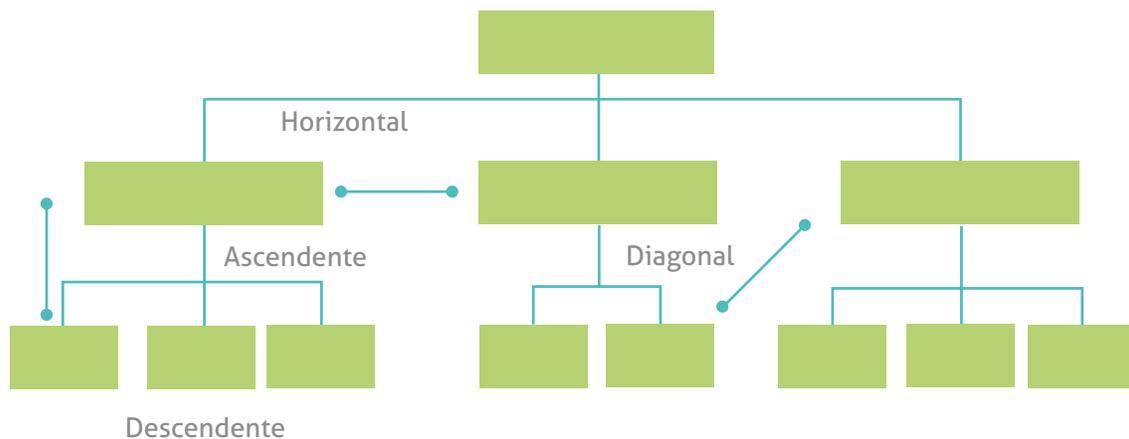


Figura 3

Fuente: adaptada de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-organizacional-formas-y-tipos1.gif>

La efectiva comunicación organizacional, debe cumplir unas reglas mínimas que permita a los interesados entender exactamente tanto lo transmitido así como lo recibido, para lo cual se sugiere seguir siempre la siguiente regla:

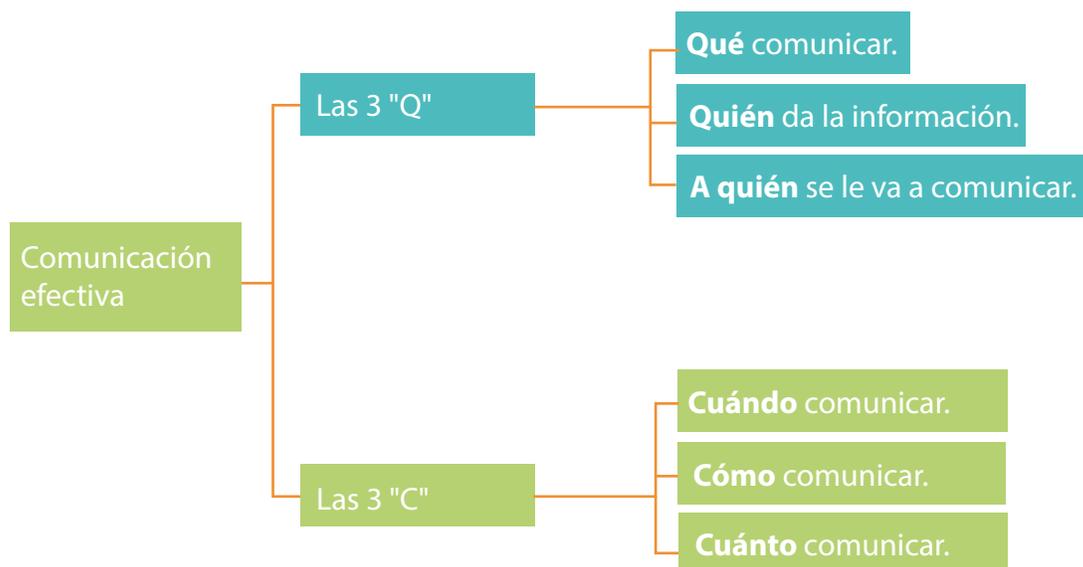


Figura 4

Fuente: Propia.

## Herramientas para la comunicación

Desde hace aproximadamente 20 años las herramientas de comunicación tecnológica se han multiplicado y diversificado, es así como podemos hablar de diversos mecanismos técnicos y físicos de comunicar e informar determinada situación o acontecimientos, las 24 horas, los siete días de la semana:

Medios para comunicación	
<i>World Wide Web (e-business).</i>	El internet se convirtió en la red de comunicación global de mayor difusión de información en el planeta.
Intranet.	Corresponde a las redes privadas de información que mediante internet mantienen información privada a ciertos usuarios.
Correo de voz	Es un mecanismo interno de comunicación de los empleados.
Conferencias.	Las teleconferencias, videoconferencias, conferencias por la red, también se han convertido en mecanismo interesante de comunicación.
Correos electrónicos y mensajes instantáneos.	La función que más se utiliza en internet es el correo electrónico, el cual permite al usuario enviar mensajes a cualquiera que esté conectado a la red.
Teléfonos móviles, localizadores y asistentes digitales	Los empresarios se mantienen conectados mediante estos dispositivos con sus clientes y potenciales negociadores.

Tabla 1

Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, adaptado de organizaciones, comportamiento, estructura y procesos.

## Calidad total

La calidad Total se define como una filosofía empresarial que se implementa de manera coherente, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes del usuario, de una manera eficiente y mejor frente a la que ofrece la competencia, de manera permanente, mejorando continuamente los procesos de la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, impactando de manera positiva el nivel de calidad de vida de los usuarios.



Figura 5

Fuente: adaptado de <http://www.edeemprende.com/blog/administracion-de-la-calidad-total/>

### **Términos claves para tener un mejor concepto de calidad total**

**Cliente interno:** departamento o persona que recibe información, bien o servicio de otro departamento o área que pertenecen a una misma organización.

**Cliente externo:** empresa o persona que recibe un bien o un servicio pero que no hace parte de la organización que lo suministra.

**Expectativas del cliente:** hace referencia a lo que el usuario espera del producto, a lo que el usuario considera que este bien para él, pues es éste quien determina si llena o no sus expectativas o sus carencias frente al producto que adquirió.

**Percepción del cliente:** comparación entre lo que el usuario recibe realmente y sus expectativas.

**Necesidades del cliente:** las características reales de la calidad que el usuario requiere,

precisa y exige, permitiendo la toma de decisión para adquirir un bien, servicio o producto.

**Política de calidad:** conjunto de principios generales que permiten el direccionamiento de la empresa en relación con la calidad total, es decir, es el marco de referencia establecido por la alta dirección para la puesta en marcha del proceso de gerencia de la calidad total en la empresa.

**Satisfacción del usuario:** es el resultado de entregar un bien o un servicio que cumple con las necesidades y expectativas del usuario.

**Cultura empresarial:** es el conjunto de valores, creencias y comportamientos inherentes a la organización. La alta gerencia define y crea la cultura de su empresa para alcanzar su misión y su visión.

La calidad total requiere de las siguientes exigencias para la empresa que la aplica.

Se debe mantener como una filosofía empresarial, ya que la calidad total no se trata de un programa más o del cumplimiento de una norma, sino que consiste en formar parte de su cultura empresarial. En la orientación del cliente interno y externo se deben conocer las necesidades esenciales, criterios claves para la compra, expectativas del bien o del servicio y la percepción de lo que se recibe.

En la calidad total se debe trabajar en el mejoramiento de todos los procesos, mediante un buen trabajo en equipo, pues es fundamental tener en cuenta la importancia de la satisfacción de las necesidades de los usuarios y no en el cumplimiento de los objetivos particulares de cada unidad organizacional.

El impacto final de la responsabilidad social tiene efectos muy positivos frente a la calidad de vida de la comunidad, incluyendo clientes internos, externos, accionistas, proveedores, es decir, la sociedad en general.

Dentro de la fase de organización y planeación se deben hacer un despliegue de las políticas de calidad, estructuración de un programa de educación, capacitación al personal de la empresa en calidad total, dentro de estas estrategias lo que se busca es lograr conseguir el compromiso y la participación de todos los departamentos y personas que conforman una organización.

**Calidad del producto:** los productos pueden ser bienes tangibles o intangibles que poseen unas características propias que satisfacen las necesidades de los clientes a los que dicho producto va dirigido.

**Planificación de la realización del producto:** la empresa debe planear e implementar procesos necesarios para la realización del producto, siendo esta coherente con los requisitos de los demás procesos del sistema de gestión de calidad.

La organización debe determinar los requisitos del producto junto con sus objetivos, se debe establecer la documentación de cada producto y los recursos que se van a usar para la realización del mismo, se debe tener en cuenta:



Figura 6  
Fuente: Propia.

Dentro de la planificación de la calidad se deben identificar los clientes y sus necesidades, desarrollar un producto que realmente responda a esas carencias, desplegar procesos capaces de conseguir el producto que requiere el cliente.

La organización debe determinar los requisitos relacionados con el producto

- Requisitos especificados por el cliente, incluyendo las actividades de entrega.
- Requisitos legales y reglamentarios.
- Requisitos no establecidos por el usuario, pero necesarios para el respectivo uso del producto.
- Revisión de los requisitos del producto: este tipo de revisión se debe hacer antes de que la organización realice la entrega del producto al usuario, se deben definir ofertas, contratos, pedidos, pagos, aclarar diferencias existentes entre los requisitos del contrato y los expresados previamente.
- Cuando el cliente no proporciona los requisitos de manera documentada, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.
- Comunicación con el cliente: se deben implementar estrategias de información sobre el producto y se debe hacer una re-actualización con el cliente.
- Diseño y desarrollo del producto: se deben determinar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto, mantener registros completos, sin ambigüedades de los diferentes procesos.
- Los resultados de la planificación se deben actualizar a medida que va avanzando el diseño y el desarrollo del producto.

- Revisión del diseño y desarrollo del producto: se debe evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para poder cumplir con los requisitos, se debe identificar cualquier problema y se debe implementar acciones necesarias.

- Verificación del diseño y desarrollo: se debe realizar una verificación para asegurar que los resultados de diseño y desarrollo cumplen con los objetivos propuestos.

- **Proceso de compras:** la organización debe tener la seguridad de que el producto adquirido cumple con todos los requisitos que exigen los usuarios. La organización debe seleccionar y evaluar los proveedores en función de que puedan suministrar los productos.

- **Producción y prestación del servicio:** se debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo unas condiciones que permitan un control adecuado.

- **Seguimiento y medición:** las empresas deben determinar estrategias de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la conformidad del producto con los requisitos exigidos.

## Calidad del suministro

**Cadena de suministro:** es toda la cadena de almacenes y medios de transporte por los que se llevan suministros del fabricante al consumidor, incluidos puertos, almacenes centrales, regionales.

Los sistemas de logística ofrecen un excelente servicio a los clientes cuando se implementan y se cumplen los seis correctos.

1. Producto correcto.

2. Cantidad correcta.
3. Condición correcta.
4. Lugar correcto.
5. Momento correcto.
6. Costo correcto.



Figura 7

Fuente: adaptado de <http://slideplayer.es/slide/107063/>

## Calidad en los factores de producción

Una organización pueda ser exitosa y aplicar un buen modelo de gestión en la producción, permitiendo que se mantenga el desarrollo de ésta en un nivel óptimo. La calidad en la producción se logra mediante el uso de herramientas administrativas que permiten la maximización de los niveles de producción de una manera financieramente razonable, permite el uso racional de los recursos, administración de insumos, cadenas de suministro para finalmente entregarle al usuario un producto con determinadas características que cumplirán su papel de suplir la necesidad que lo motivo a adquirir dicho producto o servicio.

La gestión de la producción se basa en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes estrategias y se encuentra muy ligada a los procesos de control de calidad, pues de los buenos resultados depende que los clientes se fidelicen con la compañía, permitiendo que ésta se mantenga y sea útil económicamente.

La planificación del control de calidad en la producción debe ser es una de las actividades más importantes ya que mediante esto se puede definir.

- Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin defectos.
- Los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- Las pruebas y supervisiones que garanticen que las actividades se realizan de manera sincronizada y correcta.
- Los equipos de medida necesarios que permitan comprobar la calidad en el producto.
- Las necesidades de capacitación al personal, en caso de detectar fallas y así mismo establecer herramientas que permitan la inspección y mejoramiento continuo.



Figura 8

Fuente: <http://diegolorenzatto.blogspot.com/>

## Calidad de los procesos

El control del proceso se establece mediante el ciclo PHVA, que se encuentra conformado por cuatro fases: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (lo que no se puede medir, no se puede administrar).

**Planear:** permite establecer metas para los indicadores de resultado, mediante el direccionamiento para el cumplimiento de objetivos.

**Hacer:** ejecución de tareas de manera inmediata de acuerdo a la recolección de datos para la verificación del proceso.

**Verificar:** tomando como base los datos recolectados durante la ejecución, se compara el resultado obtenido con la meta planeada.

**Actuar:** en esta etapa se toman medidas preventivas y de ser necesario correctivas en donde se implementaran nuevas estrategias para evitar la reincidencia de los problemas y la afectación en la calidad del producto.

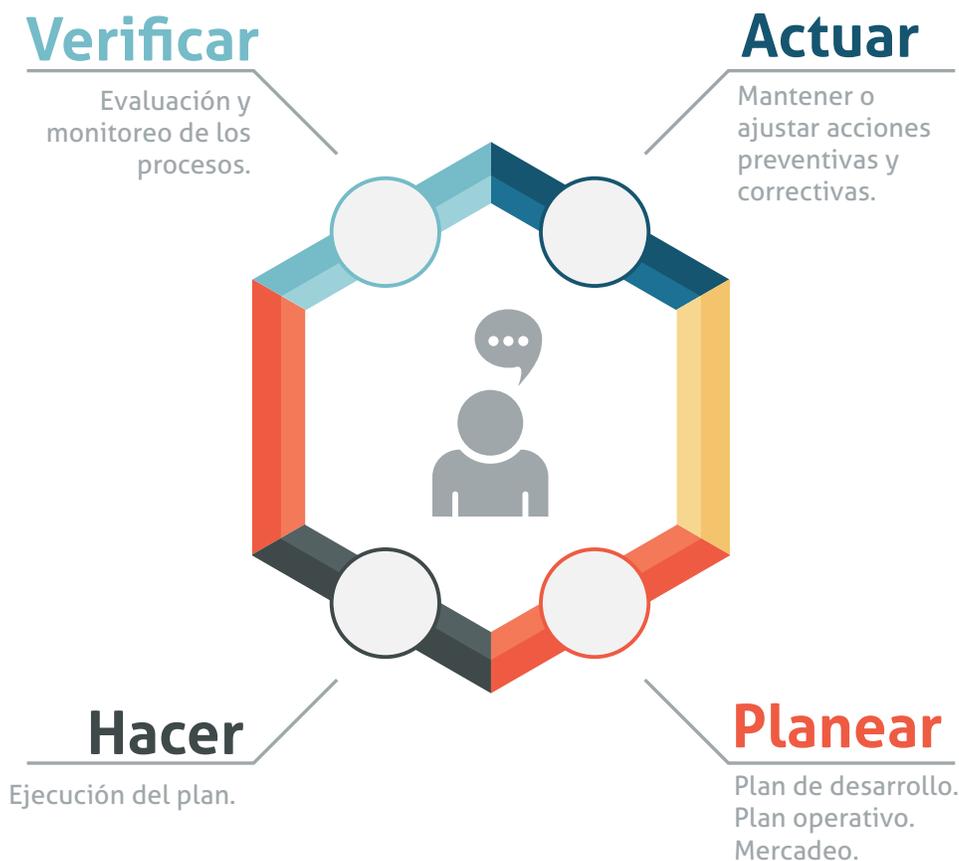


Figura 9

Fuente: <http://decisiondecontrol.weebly.com/gestioacuten---definicioacuten.html>

La calidad en los procesos permite tener una rutina de mejoramiento continuo ya que mediante esta herramienta ciclo PHVA se puede tomar decisiones importantes para la solución de problemas a nivel operacional dentro de la organización, permitiendo así con el cumplimiento de las expectativas de los usuarios en el momento de ofrecer un producto o un servicio.

### Calidad en la gestión

La teoría de la calidad en la gestión de una organización permite comprender y utilizar las diferentes herramientas que ofrece la administración. De acuerdo al grado de efectividad que se establezca dentro de los diferentes procesos de una organización, dependerá la respuesta oportuna a la satisfacción de los usuarios.

Gestión de la calidad son los diferentes procesos de manera organizada que se establecen para poder dar cumplimiento a las ex-

pectativas de los usuarios de acuerdo a las necesidades que éstos presentan.

La gerencia moderna debe estar muy comprometida para poder responder a las exigencias de un entorno, ya que cada vez se hace más dinámico, es decir, se debe adoptar un sistema orientado a la calidad para que a su vez favorezca los logros y objetivos establecidos, permitiendo que la empresa sea más competitiva frente a las demás.

Se debe satisfacer las necesidades y cumplir plenamente con las expectativas de los usuarios, despertar nuevas necesidades en ellos, lograr productos con cero defectos, dar una respuesta a los clientes dentro de parámetros razonables, la calidad no debe tomarse como un problema sino como una solución.

El sistema de gestión de calidad se define como un conjunto de normas que se integran en una organización, donde se admi-

nistra de manera organizada apuntando a la búsqueda de la satisfacción de los usuarios, dentro de la importancia de la calidad, esta se traduce en los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer bien las cosas, esto se visualiza en la disminución de costos ya que evita re procesos en el desarrollo de los productos, presencia y permanencia en el mercado, generación de empleo.

Las organizaciones que aplican la calidad deber ser competitivas, que tengan un desenvolvimiento frente al problema, atacarlo con una solución dentro de un marco coherente que represente beneficios a los clientes internos como a los externos.

4

Unidad 4

Modelo Kaizen



Teoría de las organizaciones

Autor: Daniel Zuñiga

# Introducción

En esta última semana, el módulo de teorías de las organizaciones, se ocupará de revisar los conceptos relacionados con la metodología del modelo del sistema de administración conocido como Kaizen o de mantenimiento y mejora continua o control total de calidad.

El modelo de mejora continua se tipifica como una filosofía al interior de las organizaciones, es un compromiso desde la alta gerencia o dirección de la institución hasta los niveles operativos o de apoyo, su finalidad es la resolución sencilla de los problemas organizacionales.

Dentro del mismo concepto del sistema Kaizen revisaremos siete instrumentos, herramientas y métodos que apoyan el mejoramiento continuo de las organizaciones tales como gestión de calidad total, justo a tiempo, mantenimiento productivo total, despliegue de políticas organizacionales, círculos de control de calidad y las 5 "S"s.

En la herramienta de las 5 "S"s. revisaremos los principios y los compromisos de la alta gerencia de la organización así como también compromisos que deben asumir los empleados sin obstáculo alguno en la cultura organizacional propuesta en la herramienta de las 5 "S"s.

- Como último tema del módulo de Teoría de las Organizaciones, en esta semana trataremos los temas relacionados con el modelo Kaizen y sus herramientas utilizadas en la administración organizacional.
- Se recomienda revisar la totalidad de las lecturas propuestas para la presente semana a fin de lograr un adecuado nivel de aprendizaje. Igualmente se recomienda revisar la totalidad de la cartilla de la presente semana.
- Es necesario efectuar todas las actividades de la presente semana, por lo tanto lea con detenimiento el contenido de la cartilla a fin de poder realizar el ejercicio de evaluación.
- El desarrollo de las actividades de la semana se deberá efectuar en forma individual no se permite presentar actividades en grupo o de forma colaborativa.
- Las actividades se deberán efectuar siempre en la plataforma de la universidad.
- Con la semana ocho usted finaliza el presente modulo, esperamos que en este momento cuente con los conceptos técnicos y profesionales que le permitan desarrollar adecuadamente el examen final de evaluación.

## Modelo Kaizen

El modelo Kaizen corresponde a un modelo administrativo fundamentado en la mejora continua, desde un ámbito filosófico de armonía, cuyos orígenes e inicio se refieren a Japón.

Hablar de un modelo Kaizen es como referirse directamente al Control Total de Calidad que también es de origen japonés, Kaizen se compone de diversas herramientas y prácticas administrativas que desde pensamiento filosófico, y estratégico, potencian mejoras continuas en la organización.

Modelo Kaizen es un deseo constante por superar la gestión administrativa intentando igualar los indicadores de gestión que se alcanzan en los países europeos o en Norteamérica.



Imagen 1

Fuente: <http://myrnaquiropalafox.weebly.com/kaizen-alcances-y-procesos.html>

## Kaizen y la gestión administrativa

El modelo Kaizen concibe la administración organizacional desde dos componentes fundamentales: **mantenimiento** y **mejora**.

El objetivo de la función de **mantenimiento** es definir los estándares tecnológicos, gerenciales y operativos actuales. La función de **mejora** tiene por objeto contribuir a la implementación de las normas vigentes.

Bajo la función de mantenimiento, la gestión y responsabilidad de los administradores, debe establecer inicialmente las políticas, normas, directrices y procesos y procedimientos operativos estándar y luego ocuparse en asegurar que todo el mundo se comprometa y siga éste tipo de modelo. Lo último se obtiene mediante la mezcla de la disciplina y las metas de desarrollo que ejecuta el componente de recurso humano de la organización.

La innovación en el modelo, implica una drástica mejora de cada uno de los procesos existentes sin embargo las inversiones en recursos económicos no son tal altas toda vez que utiliza los procesos y procedimientos existentes y lo que hace es simplemente mejorarlos.

### **Mejora continua (Kaizen) cultura en Japón y en occidente**

Kaizen es una filosofía oriental enfocado en construir mejoras continuas. Se define como una disciplina constante, no es un enfoque basado en problemas, sino en la identificación del mismo y la resolución de dichos problemas.

Los continuos y acelerados avances en aspectos tecnológicos, así como la disminu-

ción en los ciclos de los productos, las nuevas necesidades de los consumidores y la competencia global a nivel organizacional exige mayor calidad y variedad a un bajo costo (*low cost*) y tiempo de respuesta inmediato, requiriendo de forma ineludible la implementación de métodos sincronizados que permitan a la organización enfrentar los desafíos del cambio y la modernidad.

Diversas empresas japonesas tales como, Toyota y Canon utilizan Kaizen, con un enfoque de grupo que incluye a todos los niveles de la empresa, es decir niveles superiores, medios e inferiores, ya que Kaizen se basa en valores colectivos dentro de la organización.

Se tipifica el modelo Kaizen como una política de mentalidad y pensamiento orientado y concentrado en el proceso, en contraposición al pensamiento orientado a los resultados, el cual es favorecido por la mayoría de las empresas occidentales. Dicho modelo ha permitido a la industria japonesa alcanzar su ventaja competitiva entre los mercados mundiales.

El modelo Kaizen igualmente sugiere que todo tiene siempre un sitio para el perfeccionamiento y mejora continua; bajo la filosofía Kaizen, la perfección nunca puede ser verdaderamente alcanzada, toda vez que aunque los procesos de una organización funcionen correctamente, se debe tener en cuenta que toda actividad debe ser sujeta a la mejora continua, este valor es contrario a las creencias de muchos occidentales.

La filosofía occidental pone un alto valor en el logro y mantenimiento de la perfección, pero pocas empresas se preocupan por mantenerse en el mercado dentro de lineamientos de calidad en la prestación de

servicios. Es fundamental reiterar la filosofía del modelo preceptuando que “todo proceso es susceptible de mejoramiento”.

## Siete sistemas de sugerencias

**TQM - Gestión de la Calidad Total:** su objetivo se basa en la mejora continua de calidad en los productos y servicios que ofrece la organización, basada en la aplicación de indicadores y métodos estadísticos para el control de los procesos. La calidad TQM no es el producto en sí, sino el proceso que inicia desde los entrenadores (coaches) corporativos que tienen como función implementar una transformación cultural en donde todos los empleados abandonando el individualismo para convertirlos en un conjunto, unificado de valores corporativos suficientemente representativos para toda la organización.



Figura 1

Fuente: <http://avibert.blogspot.com/2010/10/26-categorias-de-la-calidad-total.html>

TQM fue idea del Dr. W. Edwards Deming, en Japón después de la segunda guerra mundial se implementó y ayudó a este país con su recuperación económica durante la posguerra, pues hizo más fácil aceptar el mensaje de Deming, en donde se determinó el papel de la gestión y se concluyó la importancia de proporcionar las condiciones óptimas para los trabajadores; a su vez estos pudieran hacer un mejor trabajo. Tiempo después éste tipo de herramienta se involucró en diferentes dimensiones de la gestión administrativa de las organizaciones.

**Just Time (Justo a Tiempo):** su objetivo principal es producir en las medidas y condiciones requeridas por los clientes, evitando altos costos a nivel financiero, ya sea por acumulación de insumos y productos terminados, implementando estrategias que permitan una alta rotación de inventarios y por ende altos niveles de rentabilidad.



Imagen 2

Fuente: <https://shaikmoin.files.wordpress.com/2014/07/jit2.gif>

**Mantenimiento productivo total:** tiene como objetivo la disponibilidad y confiabilidad de los equipos e instalaciones de la organización, con la finalidad de maximizar su utilización garantizando la seguridad para los trabajadores.



Figura 2

Fuente: adaptado de <http://rochichan.blogspot.com/2013/01/mantenimiento-productivo-total-tpm.html>

**SMED (Single Minute Exchange of die):** esta herramienta se encuentra muy ligada al Just Time, el objetivo de la herramienta es optimizar los cambios de piezas en la maquinaria y equipos de producción, disminuyendo los costos y optimizando la utilización de los equipos.

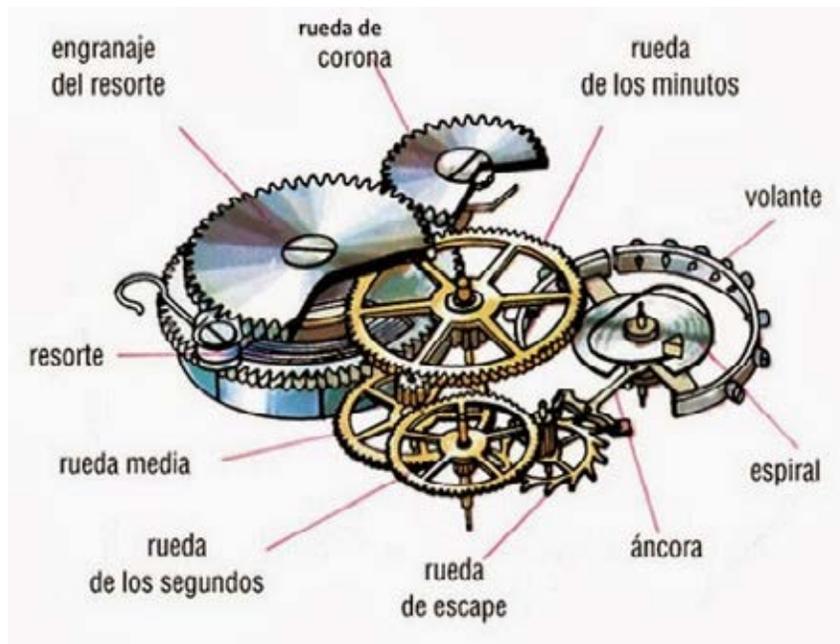


Imagen 3

Fuente: [http://2.bp.blogspot.com/-ztSyNWIRSyM/UrBgu\\_dt2fl/AAAAAAAAAFT4/BfW7OBuDRpo/s1600/reloj.jpg](http://2.bp.blogspot.com/-ztSyNWIRSyM/UrBgu_dt2fl/AAAAAAAAAFT4/BfW7OBuDRpo/s1600/reloj.jpg)

**Despliegue de políticas:** se debe permitir una plena participación de todos los niveles de la organización, en actividades de planificación, control y evaluación.



Figura 3

Fuente: adaptado de <http://jfoliacopoliticas.blogspot.com/p/preguntas-para-discusion-de-conceptos.html>

**Actividades de grupos pequeños:** se deben realizar reuniones con el personal de la organización, para tomar decisiones en la búsqueda de soluciones de diferentes problemas o por el contrario implementar nuevas “ideas”, que contribuyan al cumplimiento de objetivos.

Suelen dirigirse hacia mejoras en el lugar de trabajo y se centran en áreas tales como costos, la seguridad y la productividad.

El objetivo principal es proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente y ganar la confianza del mismo. Se puede dirigir la empresa hacia una mayor rentabilidad a través de medidas tales como la mejora de los procedimientos de trabajo, menos defectos, menores costos, servicio de la deuda más bajo, y el llenado de la orden con mayor utilidad. Permite ayudar a los empleados a desarrollar su potencial para el logro de la meta corporativa, con especial énfasis en áreas tales como la implementación de políticas y actividades de voluntariado.



Imagen 4

Fuente: <http://www.tipos.co/wp-content/uploads/2015/01/En-las-reuniones-se-discuten-uno-o-varios-temas.jpg>

**Círculos de Control de Calidad (CCC):** permite involucrar a los empleados en actividades de productividad y mejora de la eficiencia, fundamentado en el ciclo (PHVA) en un entorno basado de trabajo en equipo en donde puedan participar activamente en la mejora de su proceso, en el producto o la prestación del servicio.



Imagen 5

Fuente: <http://us.cdn2.123rf.com/168nwm/opicobello/opicobello1409/opicobello140900231/32001520-c-rculo-rompecabezas-3d--4-piezas.jpg>

## Objetivos del Modelo Kaizen

En definitiva establecemos que el modelo Kaizen persigue los siguientes objetivos fundamentales:

Objetivos modelo Kaizen	
Reducción de fallas y errores.	Mediante la implementación de estrategias de calidad para lograr "calidad total".
Reducción en los niveles de inventarios.	Se hace mediante estrategias de mercadeo para aumentar los niveles de rotación.
Incremento sistemático y continuo de la productividad.	Aumentando la rentabilidad y disminuyendo los costos, conservando la calidad total del producto o servicio.
Reducción de tiempos y plazos de respuesta:	Logrando menores tiempos para el desarrollo de productos y su puesta en el mercado, teniendo en cuenta las necesidades del usuario.
Ventaja estratégica (marketing).	Mejorando de manera constante todos los procesos que se ofrecen a los usuarios (bienes y/o servicios), ampliando el ciclo de vida de los mismos, manteniéndose por delante de la competencia.

## Los principios de las 5 "S"

En el cumplimiento de los objetivos del modelo Kaizen, la aplicación de los principios culturales tipificados en las 5"S" es fundamental para alcanzar lo propuesto por la organización.

Las 5"S" es una práctica de calidad implementada en Japón, que hace referencia al "mantenimiento integral" de una organización, no solo toca aspectos de maquinaria, infraestructura y equipos, sino del mantenimiento del entorno y del ambiente de trabajo por parte de todos los empleados y miembros de la empresa.



Imagen 6

Fuente: <http://60676gpi-5s.blogspot.com/2011/08/metodo-de-las-5s.html>

## Principios de las 5 "S"

Seiri	Clasificar	Las actividades y procesos organizacionales deben estar debidamente clasificados de tal forma que diariamente el trabajador pueda concentrarse en su tarea y no haya pérdida de tiempo en la clasificación y organización de su tiempo.
Seiton	Ordenar	El correcto orden de las herramientas, utensilios de trabajo, equipos, etc., es fundamentales para iniciar adecuadamente las tareas diarias del trabajador.
Seiso	Limpiar	La limpieza y aseo de las fábricas, oficinas y puestos de trabajo son esenciales para iniciar diariamente con la actividad laboral (aseo permanente).
Seiketsu	Estandarizar	Los trabajadores deben tener estandarizadas sus actividades para los casos de tareas repetitivas lo cual redundará en beneficio de mayor seguridad y eficacia en la labor encomendada.
Shitsuke	Disciplinar	La disciplina de los miembros de las organizaciones es el motor del desarrollo, el cumplimiento de los horarios, el deseo y el compromiso de hacer bien las cosas, la dedicación exclusiva a la actividad propia del cargo, el descanso oportuno, etc., encaminan la organización por el éxito y la sostenibilidad.

**Seiri:** corresponde a la separación de las cosas necesarias de las innecesarias, en un lugar adecuado, de acuerdo al nivel de uso que se le dé. También se debe tener en cuenta la clasificación de residuos (papel, plástico, cajas etc.) pues este tipo de actividades reduce el daño ambiental. Para poner en práctica esta técnica se debe tener en cuenta que se puede eliminar, que se debe guardar, que puede ser útil para otra persona o área.

**Seiton:** la organización es el estudio de la eficacia, cada objeto debe tener un lugar destinado para su uso y después de él. Los materiales u objetos que se encuentran en cada área de la organización deben estar disponibles de acuerdo a su utilización. Se debe tener la cantidad necesaria, la calidad requerida, y en el momento y lugar adecuado.

Trae como ventajas la disminución en la necesidad de controles de stock y producción, facilita el transporte interno, el control de la producción y la ejecución del trabajo en el tiempo previsto. Permite disminuir tiempos, pues la búsqueda se hace de manera más rápida, aumenta el retorno de capital, aumenta la productividad de las máquinas y del recurso humano. Tener en cuenta si determinado objeto o implemento es necesario que este a la mano, que todas las personas conozcan dicho objeto con el mismo nombre, determinar cuál es el mejor lugar para cada cosa.

**Seiso:** la limpieza es una función de todos para todos. Es importante asignar una pequeña zona del lugar de trabajo que deberá mantenerse limpia y bajo la responsabilidad de cada trabajador. Se debe conocer la importancia de la limpieza dentro de una empresa. Un ambiente limpio permite llegar a la calidad y seguridad, pues aumenta la productividad de las personas, máquinas y materiales, evitando re-procesos, facilita la venta del producto y/o servicio, evita pérdidas y daños de materiales y productos, es fundamental para la imagen interna y externa de la compañía. Para tener en cuenta se deben reflexionar acerca de lo que realmente puede considerarse como “limpio”, puntos a mejorar para obtener un lugar de trabajo limpio.

**Seiketsu:** este término envuelve dos significados (higiene y visualización). La higiene es el mantenimiento de la limpieza, del orden. Quien exige y trabaja con calidad, tiene en cuenta la importancia de mantener un lugar de trabajo limpio, y por ende seguridad. Otra técnica usada es el “visual management” o gestión visual, que se encuentra en el proceso de mejora continua y se usa en la producción, calidad, seguridad y servicio al cliente. También se utiliza la técnica “color management” o gestión por colores, se implementa utilizando tarjetas de colores en área o zonas dentro de la organización que necesitan mejorar.

Los recursos visibles dentro de una organización permiten avisar sobre diferentes peligros, advertencias, avisos sobre mantenimientos preventivos, aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su espacio laboral. Para tener en cuenta hay que recordar que las tarjetas de visualización deben colocarse en sitios adecuados,

deben ser claros, objetivos y de fácil entendimiento, deben fomentar la motivación y confort en el área de trabajo.

**Shitsuke (compromiso y disciplina):** la disciplina no implica que existan personas que estén vigilando cada actividad del empleado, buscando errores para castigar. La disciplina hace referencia a la voluntad de hacer bien las cosas, disciplina es crear un entorno de trabajo con buenos hábitos. Mediante políticas empresariales se debe estimular la formación para todos, determinar lo que queremos hacer y la puesta en práctica de conceptos “vamos a hacerlo”, de esta manera se consigue acabar con los malos hábitos actuales y poner en práctica los aprendidos, en beneficio de los trabajadores y la organización.

### **Importancia en la aplicación de las 5 “S”**

Esta técnica se aplica a nivel mundial con muy buenos resultados por su sencillez y efectividad, mejorando niveles de calidad, eliminación de tiempos muertos y reducción de costos.

Para la implementación de esta técnica, se requiere del compromiso de todo el personal de una organización, teniendo en cuenta que este tipo de herramienta hace parte de la cultura organizacional, obteniendo buenos resultados que se pueden definir a corto, mediano y largo plazo.



Figura 4

Fuente adaptada: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/cincos.htm>

De acuerdo con las Normas Industriales del Japón, "la aplicación de control de calidad requiere de manera efectiva la cooperación de todas las personas en la empresa, incluida la alta dirección, gerentes, supervisores y trabajadores en todas las áreas de las actividades empresariales, como la investigación de mercado y desarrollo, planificación de productos, diseño, preparación para la producción, compras, gestión de proveedores, fabricación, inspección, ventas y servicio post-venta de servicios, así como el control financiero, administración de personal, y la formación y la educación.

El control de calidad llevado a cabo de esta manera se llama control de calidad de tipo organizacional o control total de calidad (CTC).

El control de calidad en Japón se ocupa de la calidad de las personas y es el concepto fundamental de la CTC-estilo Kaizen, pues la construcción de la calidad en su gente aporta a la empresa la mitad de camino que permite llegar hacia la producción de productos de calidad.

## Mejora continua

Kaizen

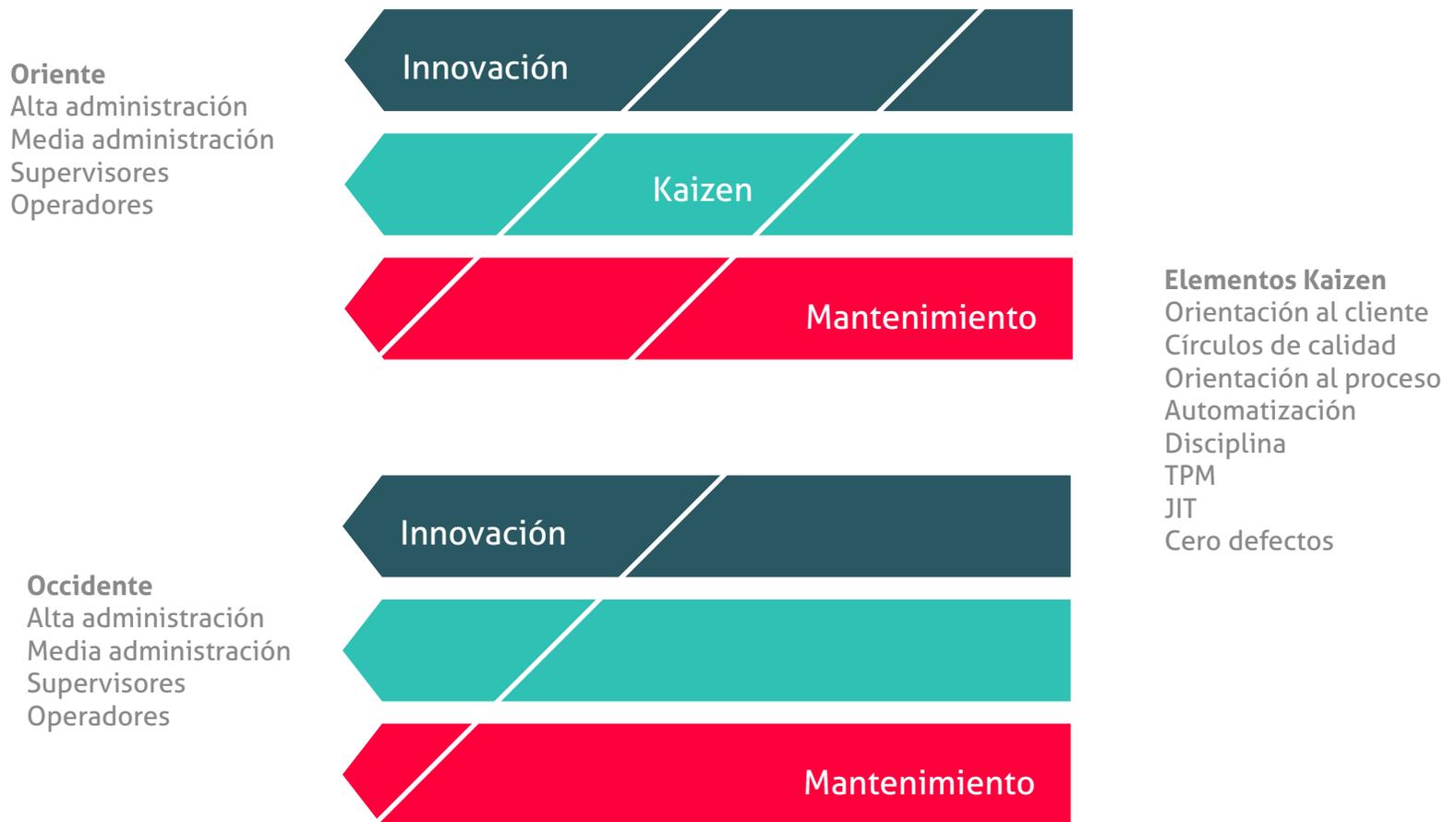


Figura 5

Fuente adaptada de: <http://www.monografias.com/trabajos14/manufact-esbelta/manufact-esbelta2.shtml>

### Compromiso de la alta dirección organizacional

La alta dirección puede expresar el compromiso de muchas maneras diferentes, y debe aprovechar cada oportunidad para: predicar el mensaje, involucrarse personalmente en el seguimiento de los avances de Kaizen, y asignar recursos para la implementación exitosa de esta herramienta. Dicha participación es fundamental en la implementación del modelo.

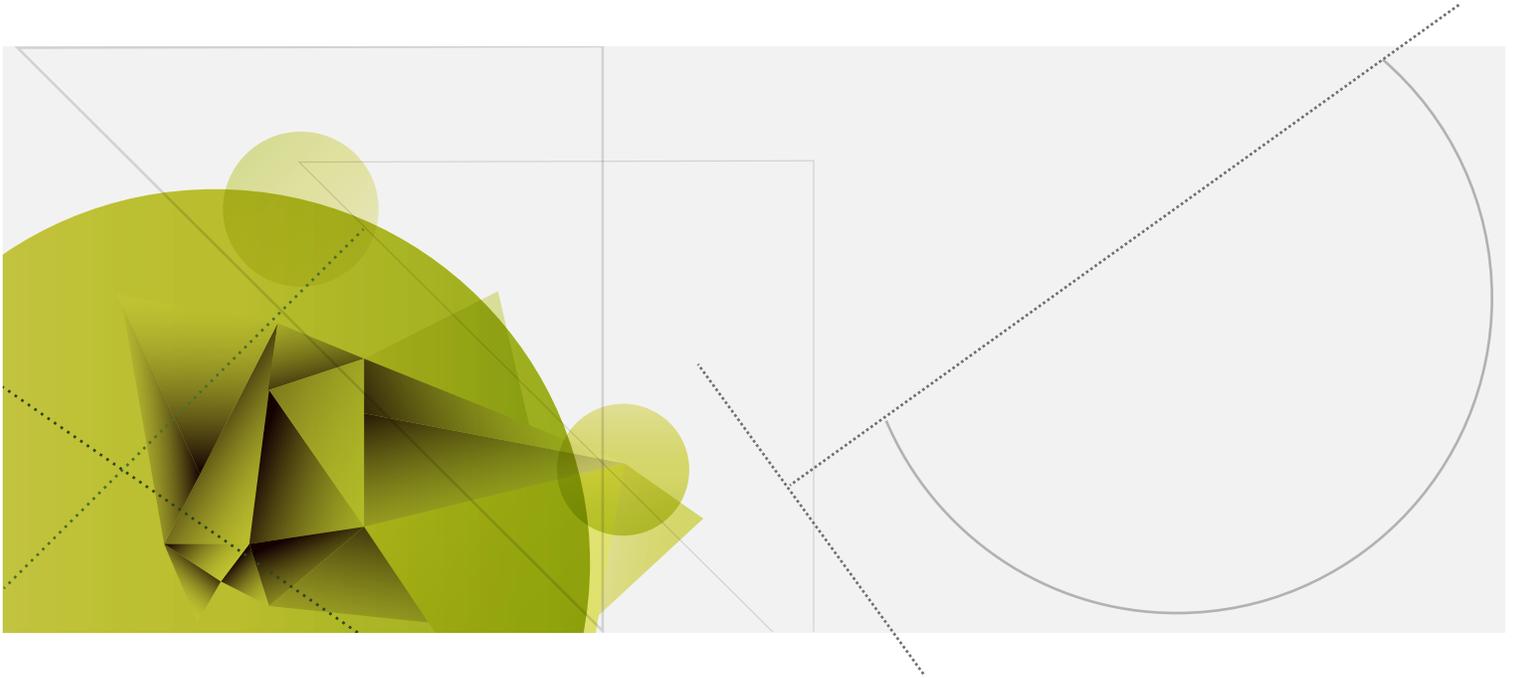
Para las organizaciones; la implementación del método Kaizen no le implica grandes inversiones, pues no depende necesariamente de cuantiosos desembolsos para implementarlo. Por el contrario esta herramienta ofrece y garantiza la reducción de gastos innecesarios, además de incrementar la calidad y la reducción en tiempos de entrega.

**Caso de aplicación:** utilizando lo descrito anteriormente, la bibliografía disponible y los videos de apoyo respecto a la herramienta de las 5 "S"s, realice un check list (lista chequeo) de su puesto de trabajo y retome como estilo de vida aplicar siempre la filosofía de las 5 "S"s en su casa y en su trabajo.

# Bibliografía

- **Akotuff, O.** (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas Univalle.
- **Ayala, J.** (1999). *Instituciones y economía*. México D. F.: Fondo de Cultura económica.
- **Brown, W. & Moberg, D.** (1990). *Teoría de la Organización y la Administración*. Enfoque integral. Limusa.
- **Bueno, E.** (1996). *Organización de empresas. Estructuras, procesos y modelos*. Madrid: Ediciones Pirámide S. A.
- **Byars, & Rye.** (s.f.). *Administración. Teoría y práctica*. Editorial Interamericana.
- **Chiavenato, I.** (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial McGraw Hill.
- **Claude, G.** (s.f.). *Historia del pensamiento administrativo*. Editorial Prentice Hall.
- **David, F.** (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- **Dávila, L.** (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Editorial McGraw - Hill.
- **Etkin, J. & Schvarstein, L.** (1999). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- **Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. & Konopaske, R.** (2011) *Organizaciones comportamiento, Estructura y Procesos*. Editorial McGraw Hill.
- **Menard, C.** (1997). *Economía de las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional, Editorial Norma.
- **Morgan, G.** (1998). *Imágenes de la Organización*. México D. F.: Editorial Alfaomega.
- **Mouzelis, N.** (1991). *Organización y Burocracia*. Barcelona: Ediciones Península.
- **Perdomo, O. Medina, M. & Gudiño, Y.** (2012). *Evolución de las teorías administrativas*. Universidad Central Caracas - Venezuela. Recuperado el marzo de 2015 de [http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/facultad\\_agronomia/Economia/ADMINISTRACION\\_DE\\_EMPRESAS\\_AGRICOLAS/Clase\\_tema\\_1.\\_2012\\_para\\_alumnos.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/facultad_agronomia/Economia/ADMINISTRACION_DE_EMPRESAS_AGRICOLAS/Clase_tema_1._2012_para_alumnos.pdf)
- **Perrow, C.** (1991). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- **Tello, C.** (2006). *Definición preliminar de mecanismos de mercado y su relación con los mecanismos de no mercado*. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales, Vol 12.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**