

GERENCIA ORGANIZACIONAL

José Manuel Sánchez



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO

Gerencia Organizacional
José Manuel Sánchez
Bogotá D.C.

Fundación Universitaria del Área Andina. 2018

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

Gerencia Organizacional

© Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá, septiembre de 2018
© José Manuel Sánchez

ISBN (impreso): **978-958-5462-77-9**

Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 70 No. 12-55, Bogotá, Colombia
Tel: +57 (1) 7424218 Ext. 1231
Correo electrónico: publicaciones@areandina.edu.co

Director editorial: Eduardo Mora Bejarano
Coordinador editorial: Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Corrección de estilo y diagramación: Dirección Nacional de Operaciones Virtuales
Conversión de módulos virtuales: Katherine Medina

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.

BANDERA INSTITUCIONAL

Pablo Oliveros Marmolejo †
Gustavo Eastman Vélez

Miembros Fundadores

Diego Molano Vega
Presidente del Consejo Superior y Asamblea General

José Leonardo Valencia Molano
Rector Nacional
Representante Legal

Martha Patricia Castellanos Saavedra
Vicerrectora Nacional Académica

Jorge Andrés Rubio Peña
Vicerrector Nacional de Crecimiento y Desarrollo

Tatiana Guzmán Granados
Vicerrectora Nacional de Experiencia Areandina

Edgar Orlando Cote Rojas
Rector – Seccional Pereira

Gelca Patricia Gutiérrez Barranco
Rectora – Sede Valledupar

María Angélica Pacheco Chica
Secretaria General

Eduardo Mora Bejarano
Director Nacional de Investigación

Camilo Andrés Cuéllar Mejía
Subdirector Nacional de Publicaciones

GERENCIA ORGANIZACIONAL

José Manuel Sánchez



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO

EJE 1

Introducción	7
Desarrollo Temático	8
Bibliografía	43

EJE 2

Introducción	45
Desarrollo Temático	46
Bibliografía	80

EJE 3

Introducción	82
Desarrollo Temático	83
Bibliografía	102

EJE 4

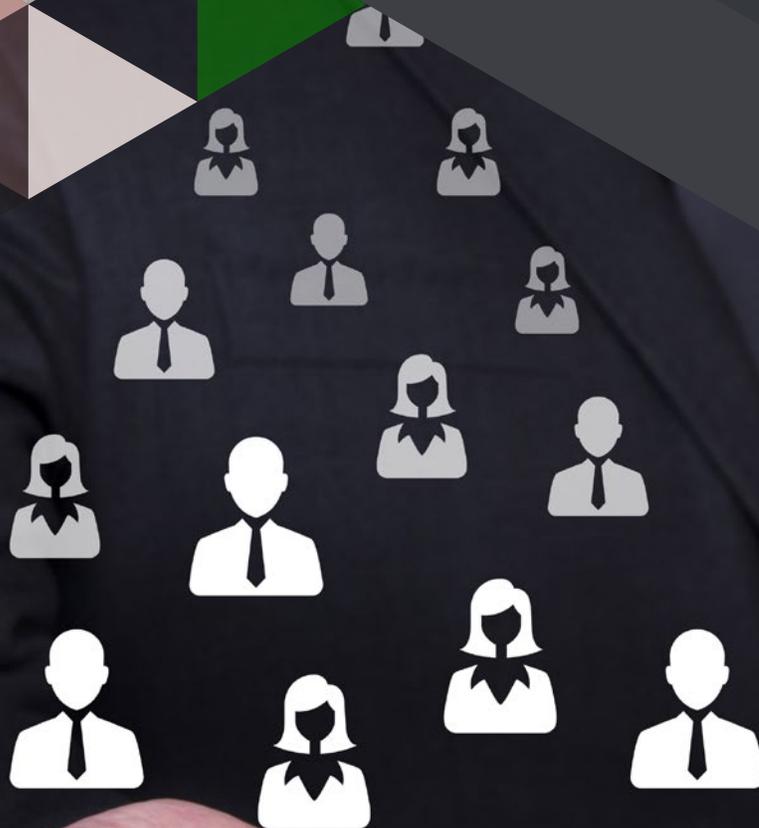
Introducción	104
Desarrollo Temático	105
Bibliografía	121

GERENCIA ORGANIZACIONAL

José Manuel Sánchez

EJE 1

Conceptualicemos



Conceptualización



Conceptos básicos

Como es mencionado en diferentes textos las **organizaciones** son de gran importancia en el contexto actual, están presentes en el área financiera, de educación, salud, alimentación, empleo, vivienda, transporte, entre otras, en empresas orientadas a la presentación de servicios o de producción de bienes. De lo anterior surge la teoría de las organizaciones (TO), la cual se encargaría de estudio de las organizaciones en general y de la búsqueda que las mismas, cumplan los objetivos y expectativas trazadas. Existen organizaciones con fines de lucro, otras no, unas grandes otras pequeñas, en general estas hacen parte fundamental de la vida de un individuo y de una sociedad.



Organización

"Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común, función de la administración" (Chiavenato, 2004, p. 21).

Para iniciar el abordaje conceptual es importante identificar el concepto de organización, el cual tiene diferentes connotaciones, entre ellas se puede resaltar lo mencionado por Real Académica Española "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines" (2017), en el texto teoría y diseño organizacional (2011), las describen como entidades sociales, dirigidas al cumplimiento de metas por medio del diseño de actividades estructuradas y coordinadas, en donde su elemento clave son las personas y las relaciones entre ellas. Como lo menciona Hodge (2003) en el texto de Bernal, las organizaciones "son entidades donde dos o más personas trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común", en este de igual forma Jones y George (2004) "conciben las organizaciones como colectivos que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados" (p. 7).

Entre algunas de las características que se encuentran en las organizaciones son:

- La coordinación de esfuerzos,
- objetivos en común,
- división de trabajo y
- jerarquía de autoridad.

Las organizaciones como sistemas abiertos interactúan con el ambiente externo, en el proceso de transformar recursos de entradas en salidas, que pueden ser un servicio o un bien para satisfacer necesidades individuales y de la sociedad.

En el marco de la organización como un sistema abierto, se debe tener en cuenta los recursos y materiales, esto va ligado a la definición del término de productividad entendido como la medición de “la cantidad y calidad del desempeño laboral, en donde se toma en cuenta la utilización de recursos”, (Shermerhorn, 1999, p. 6), su medición puede ser de forma grupal o colectiva, su éxito en dos dimensiones: la eficacia y la eficiencia.



Figura 1. Productividad
Fuente: shutterstock/268397873



Notas de autor

Por lo anterior, la eficacia “mide el resultado de una tarea o del logro de una meta en función de lineamientos de calidad previamente establecidos. Lo que constituye una línea directa con el servicio y satisfacción definitivos por el cliente” y la eficiencia “mide el costo de los recursos asociados con el logro de una meta en función del tiempo” en esta realiza una comparación entre el producto terminado, recursos de entrada y mano de obra (Shermerhorn, 1999, p. 6).

Cada organización acorde a sus objetivos y particularidades son diferentes, cuenta con unas características propias, sin embargo, Bernal (2014) plantea una serie de retos y tendencia que influyen directamente en esta, las cuales son:



- Globalización económica: esta permite la integración, es algo que se está desarrollando a nivel global para la conformación de redes mundiales de productos, procesos, capitales, empresas, servicios y tecnología.
- Flexibilización de la actividad económica: las organizaciones son más flexibles acordes a las exigencias de pronta respuesta, que permite la adopción de diferentes medidas.
- Actividad económica basada en el conocimiento: el conocimiento se ha convertido en un factor de gran relevancia en las organizaciones, tiene gran valor, la generación de ideas y de tecnología son de influencia en la producción.
- Rápido crecimiento de la economía del servicio: en la actualidad las organizaciones dan respuesta a la economía del servicio, dentro de esta se encuentra la flexibilización social, la individualización y la autonomía (Bernal, 2014, p. 21).

Adicional a lo anterior, Darft (2010) plantea otros desafíos como lo son: la competencia intensa, ética y responsabilidad social, velocidad y capacidad de respuesta, el lugar de trabajo digital y la diversidad.

Existen dos elementos básicos de la estructura organizacional, como lo menciona Hodge (2003) referenciado en el artículo, "La estructura organizacional y el diseño organizacional", uno de ellos es la diferenciación que es el:



...desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas, número de unidades que conlleva una división, en esta se tienen en cuenta las siguientes dimensiones: la naturaleza de los objetivos, el horizonte temporal del trabajo, la naturaleza de la orientación de los individuos y el grado de formalización de la estructura. El segundo elemento, es la integración, que es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de metas de la organización (Parra, 2009).



Figura 2. Concepto de competitividad
Fuente: shutterstock/129517958

Existen otros dos conceptos que se deben tener en cuenta en las organizaciones efectividad y competitividad. El primero de ellos se relaciona de una manera más amplia que la **eficacia**, “pues expresa la medida de impacto sobre un procedimiento determinado” (Lam y Hernández, 2008) y el segundo término puede contar con varias definiciones entre ellas se tiene “grado por el cual un país, en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencia del mercado” o la “producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores”, estos son algunos de los términos que se pueden mencionar.



Eficacia

“Alcanzar objetivos y resultados, un trabajo es eficaz y provechoso y exitoso” (Chiavenato, 2004, p. 20).

En el texto “Teoría y diseño organizacional”, se plantea unas etapas de desarrollo del ciclo de vida de las organizaciones, iniciando con la etapa emprendedora en donde esta nace, los fundadores tienen un gran énfasis en la creación del producto o del servicio, se pueden presentar problemas administrativos; seguidamente se encuentra la etapa colectiva, la organización está liderada, se inicia el desarrollo de metas, con objetivos claros y se empieza a identificar un sistema formal; como tercera etapa, se encuentra la de formalización, en donde se establecen y utilizan reglas, procedimientos y sistemas de control, existen especialistas por áreas que permiten que la organización crezca, se pueden presentar muchos trámites burocráticos y por último la etapa de elaboración en donde ya se han desarrollado capacidades para afrontar los problemas y desarrollar actividades conjuntas, se presenta la necesidad de revitalización.



¡Importante!

Acorde a las definiciones mencionadas, para que las organizaciones funcionen, se deben administrar, acá es donde se menciona el concepto de administración, la evolución de la Teoría Administrativa y el proceso administrativo básico.

Evolución de la teoría administrativa





Como lo refiere Chiavenato (2014), dependiendo de las circunstancias, del tipo de organización, existen diferentes teorías de cómo se concibe la administración, cada una de ellas funciona como un modelo de pensamiento sobre la acción en una situación determinada. En el cuadro a continuación se encuentran las principales teorías administrativas y sus enfoques:

Hincapié	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas.	Administración científica.	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura.	Teoría Clásica. Teoría Neoclásica. Teoría de la Burocracia. Teoría Estructuralista.	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador. Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional. Enfoque múltiple. Organización formal e informal. Análisis intra e interorganizacional.
En las personas.	Teoría de las Relaciones Humanas. Teoría del Comportamiento Organizacional. Teoría del Desarrollo Organizacional.	Organizacional formal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales. Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente.	Teoría Estructuralista. Teoría de la Contingencia.	Análisis intraorganizacional y ambiental. Enfoque de sistema abierto. Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología.	Teoría de la Contingencia tecnológica.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
En la competitividad.	Nuevos enfoques en la administración.	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital intelectual.

Tabla 1. Las principales teorías administrativas y sus enfoques
Fuente: basado en Chiavaneto, capítulo 1



Organización formal

“Es el nombre que se le da a la organización oficialmente adoptada por la empresa y que se muestra en el organigrama” (Chiavenato, 2004, p. 82).



Motivación

“Se refieren las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hasta un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2004, p. 123).



Liderazgo

“Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dirigida por medio del proceso de la comunicación humana para la consecución de un determinado objetivo” (Chiavenato, 2004, p. 123).

Se establecen diferentes teorías tradicionales de la administración, entre algunas de estas se pueden destacar:

- Teoría Clásica: tuvo su origen hacia el siglo XX, en donde se resaltan dos trabajos, uno realizado por Frederick Winslow Taylor, creador de la llamada **administración científica** y Henri Fayol con la corriente anatomista (estructural) y fisiológica (funcionalista); la primera, contaba con el interés de “incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia operativa, es decir el rendimiento de los obreros” (Chiavenato, 2014) su enfoque va de abajo hacia arriba, del obrero al supervisor, permite la **especialización** del obrero y la agrupación de movimientos, cargos, entre otros que se denomina la organización racional del trabajo (ORT). La segunda está orientada a las funciones básicas de la empresa como: función técnica, contable, comercial, de seguridad y administrativa.



Administración científica

Es la corriente administrativa que inició Taylor y que enfatiza la administración de las tareas, es decir, que se enfoca en la racionalización del trabajo operativo, en la estandarización y en el establecimiento de principios básicos de organización racional del trabajo (Chiavenato, 2004, p. 66).



Especialización

Es la distribución de diferentes actividades entre personas con el propósito de aumentar el potencial de sus capacidades, economizar tiempo, adquirir habilidades por medio de la capacitación y la práctica, en consecuencia, de aumentar la producción, reducir los costos y la economía de escala (Chiavenato, 2004, p. 66).

- Teoría Humanística: esta aparece por la década de 1920, surgió por el desarrollo de las ciencias sociales, está orientada a considerar el ser humano como un ser social, que aporta en función de los grupos establecidos y con los que interactúa. (Bernal, 2014), Chiavenato menciona que pasa por dos etapas, la del análisis del trabajo y de la adaptación del trabajador al trabajo y la de la adaptación del trabajo al trabajador.
- Teoría Neoclásica: tiene sus inicios hacia 1930, Bernal (2014) menciona que esta busca la mejor forma de alcanzar los resultados y objetivos, hace énfasis a lo pragmático y a la obtención de resultados concretos.
- Teoría Burocrática: sus orígenes son hacia la década de 1940, donde algunos autores establecieron la burocracia como una forma de organización, fundamentada en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos escritos (Bernal, 2014).
- Teoría Estructuralista: a partir de 1950, se considera una derivación de la burocrática, esta introduce el término de hombre organizacional, quiere decir que desempeña varios roles, adicional "empieza a considerar el entorno como una variable importante en la actividad de las organizaciones" (Bernal, 2014).
- Teoría del Comportamiento: hacia 1950, esta da énfasis al conocimiento del comportamiento de las personas en la organización.
- Teoría del Desarrollo Organizacional: se origina hacia 1960, esta analiza cuatro variables, el entorno al medioambiente, la organización, los grupos humanos en la organización y el comportamiento individual, estas permiten un cambio planeado en medio de ambientes dinámicos (Bernal, 2014).
- Teoría Matemática o Cuantitativa: inicia hacia 1960, aplica herramientas estadísticas, modelos de optimización, de información y de simulación, con el propósito de optimizar recursos (Bernal, 2014).
- Teoría Sistémica: también se desarrolla hacia 1960, esta considera que la administración en las organizaciones, debe contar con interrelaciones entre todos los componentes, para un desempeño más competitivo.
- Teoría situacional o de las contingencias: Esta hace referencia en que la aplicación de la administración, no se basa en algún principio, sino que cada organización es específica (Bernal 2004).

Proceso administrativo básico





Acorde a lo establecidos por Chiavenato (2006), en la actualidad administración “es el proceso de planear, dirigir, y controlar el uso de los recursos y las competencias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización” (p. 8), entre las acciones que se establecen en la organización para este proceso es la planeación, organización, dirección y control. Así, la administración cuenta con algunas consideraciones:

- Las organizaciones son únicas y cada una cuenta con sus particularidades, sin importar su tipología dentro de ellas es fundamental la administración.
- El administrador debe identificar las capacidades y competencias de cada una de las personas de la organización.
- La administración es un proceso complejo, con la influencia de varios factores articulados, que requieren consistencia, flexibilidad, visión, reflexión, capacidad analítica, acción y respuestas.
- En la administración se debe estar en constante movimiento, en la búsqueda de nuevas oportunidades y ser un agente activo de cambio.
- El administrador debe ser dinámico, contar con el conocimiento y la aplicación del mismo en cada una de las circunstancias (Chiavenato, 2006).

Acorde con lo establecido el proceso administrativo básico incluye cuatro elementos: planeación, organización, administración y control, estas funciones básicas le permiten al gerente hacer buen uso de los recursos en relación con las metas establecidas.

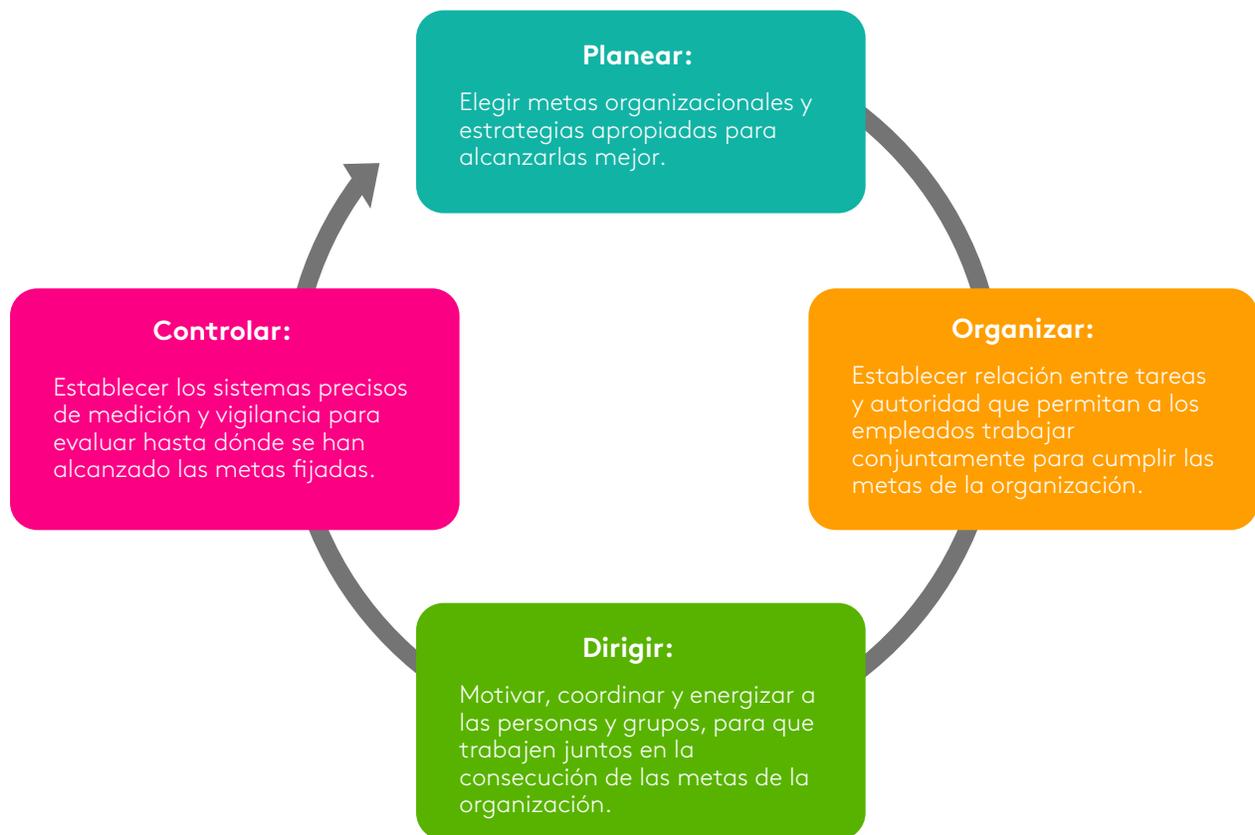


Figura 3. Elementos del proceso administrativo básico
Fuente: Administración contemporánea de Jones y George

En el siguiente esquema se describen las mismas:

Como lo menciona Jones y George (2014) los gerentes en la función de **planear** desarrollan tres pasos:

1. El primero la identificación de las metas organizacionales a alcanzar,
2. seguidamente decidir las acciones para alcanzar las mismas y
3. como tercer punto distribuir los recursos para su consecución.

En **organizar**, su resultado es la creación de la estructura organizacional, en donde las tareas y las relaciones de mando son coordinadas.

Dirigir, significa articular la visión con las actividades de los individuos y grupos en la organización; y controlar, en esta parte se evalúa la medida de alcance de las metas establecidas y la generación de medidas correctivas.

Características de las organizaciones





Figura 4. Objetivos sociales
Fuente: shutterstock/276534917

Como ya se definió con anterioridad, una organización es un sistema metódico desarrollado por personas que, al buscar propósitos comunes realiza actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos sociales.

De esta manera, es claro que las organizaciones están integradas por individuos o por grupos de ellos que trabajan de manera coordinada.

Para Chiavenato las organizaciones constituyen la forma dominante de institución de la sociedad moderna, son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente que se caracteriza por un creciente patrón de vida.



¡Importante!

Las organizaciones suavizan todos los aspectos de la vida moderna e involucran la participación de innumerable personas. Cada organización está limitada por recursos escasos y por esta razón no puede sacar ventaja de todas las oportunidades que surgen, punto de origen del problema al determinar la mejor distribución de recursos. La eficiencia se obtiene cuando una organización aplica sus recursos en aquella alternativa que produce el mejor resultado.

Así, cada organización se supone diferente de las demás; sin embargo, existen algunas características que comparten de manera transversal y que además permiten identificar su estructura.

Aspectos administrativos comunes a las organizaciones

Peter F. Drucker (1948) señala que existen tres características que son comunes en todas las organizaciones:



Figura 5. Aspectos administrativos comunes a las organizaciones
Fuente: basado en Peter F. Drucker



Video

Adicionalmente, existen otros autores que involucran algunas características adicionales que permiten tener una idea más amplia de las organizaciones en la actualidad; es por ello que se recomienda de manera especial la visualización del video Características de la organización, que encuentra en la página principal del eje.

<https://youtu.be/YZegQXTb8y8>

Como se pudo observar existen algunas características comunes y otras adicionales como la definición de entidades relativamente permanentes y la utilización de la especialización; pero tal vez el componente más poderoso de la anterior videocápsula es la definición de los elementos presentes en todas las organizaciones:

- Las personas.
- Los recursos.
- Conocimientos tecnológicos.
- Conocimientos administrativos.
- **Clima organizacional.**
- Medioambiente externo.



¡Importante!

Por otro lado, resulta importante hacer referencia a los enfoques definidos por Fritz J. Roethlisberger y William Dickson acerca de las organizaciones formales e informales.



Clima organizacional

Es la calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)" (Chiavenato, 2004, p.122).

Organización formal

Se define a la organización en un esquema lógico y preestablecido, el cual debe servir de guía para todas las organizaciones. De esta manera, son organizaciones normativas; ya que definen parámetros de comportamiento para el administrador en todas las situaciones del proceso gerencial.

Organización informal

Los grupos informales, también denominados grupos de amigos, se van organizando por adhesiones espontáneas de personas que se identifican con ellos.

Estos grupos se encuentran dentro de la organización formal y los conforman elementos de diversos grupos y niveles jerárquicos de la empresa. La jerarquía funcional de la organización formal casi nunca prevalece en los grupos informales.



Figura 6. Organización formal
Fuente: basado en Chiavenato

Características	Detalle
Relación de cohesión o de antagonismo.	Simpatía o antipatía entre los colaboradores.
Estatus.	Independiente de la posición formal que ocupa.
Colaboración espontánea.	Se crean vínculos fraternales.
Posibilidad de oposición a la organización formal.	Al no existir un clima de buenas relaciones humanas.
Patrones de relaciones y actitudes.	Refleja los intereses y aspiraciones del grupo.
La organización informal trasciende la organización formal.	Ya que no tiene limitaciones de área física ni horario.
Estándares de desempeño en los grupos informales.	Buscando aprobación y reconocimiento social.

Tabla 2. Características de la organización informal.
Fuente: basado en Chiavenato

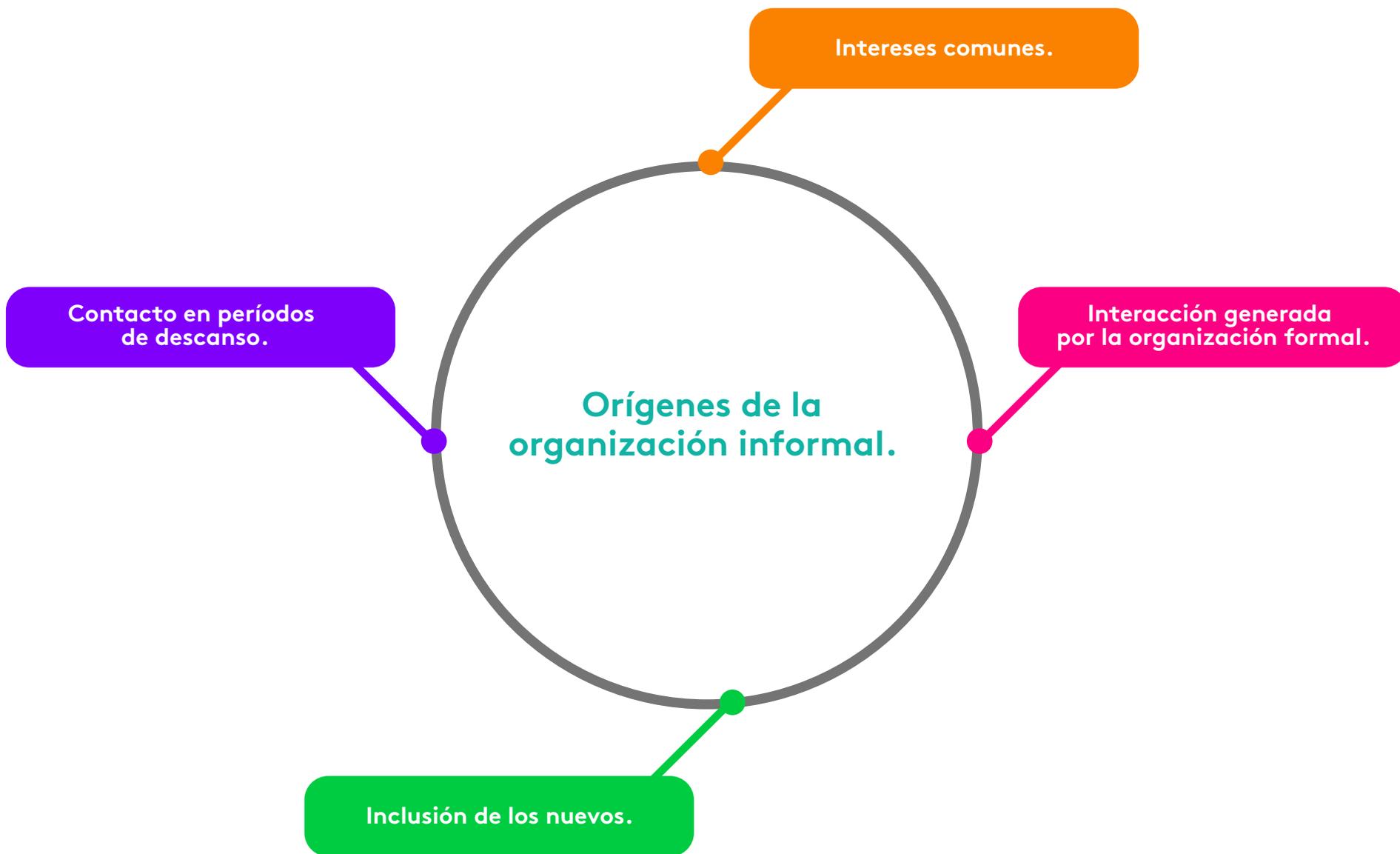


Figura 7. Orígenes de la organización informal
Fuente: basado en Chiavenato

Tipo de organizaciones





Figura 8. Bienes y servicios de las organizaciones
Fuente: shutterstock/557507020

Según Idalberto Chiavenato, no existen dos organizaciones idénticas, en su libro habla acerca de la racionalidad de la estructura organizacional donde de acuerdo con su objetivo, tamaño, bienes o servicios que produce la empresa, adopta ser un determinado tipo de organización.

Teniendo en cuenta lo mencionado y con el fin de brindar un panorama más amplio, es importante conocer los diferentes tipos de organizaciones y porque las empresas adoptan estructuras diferentes que las lleva a alcanzar sus metas y objetivos.

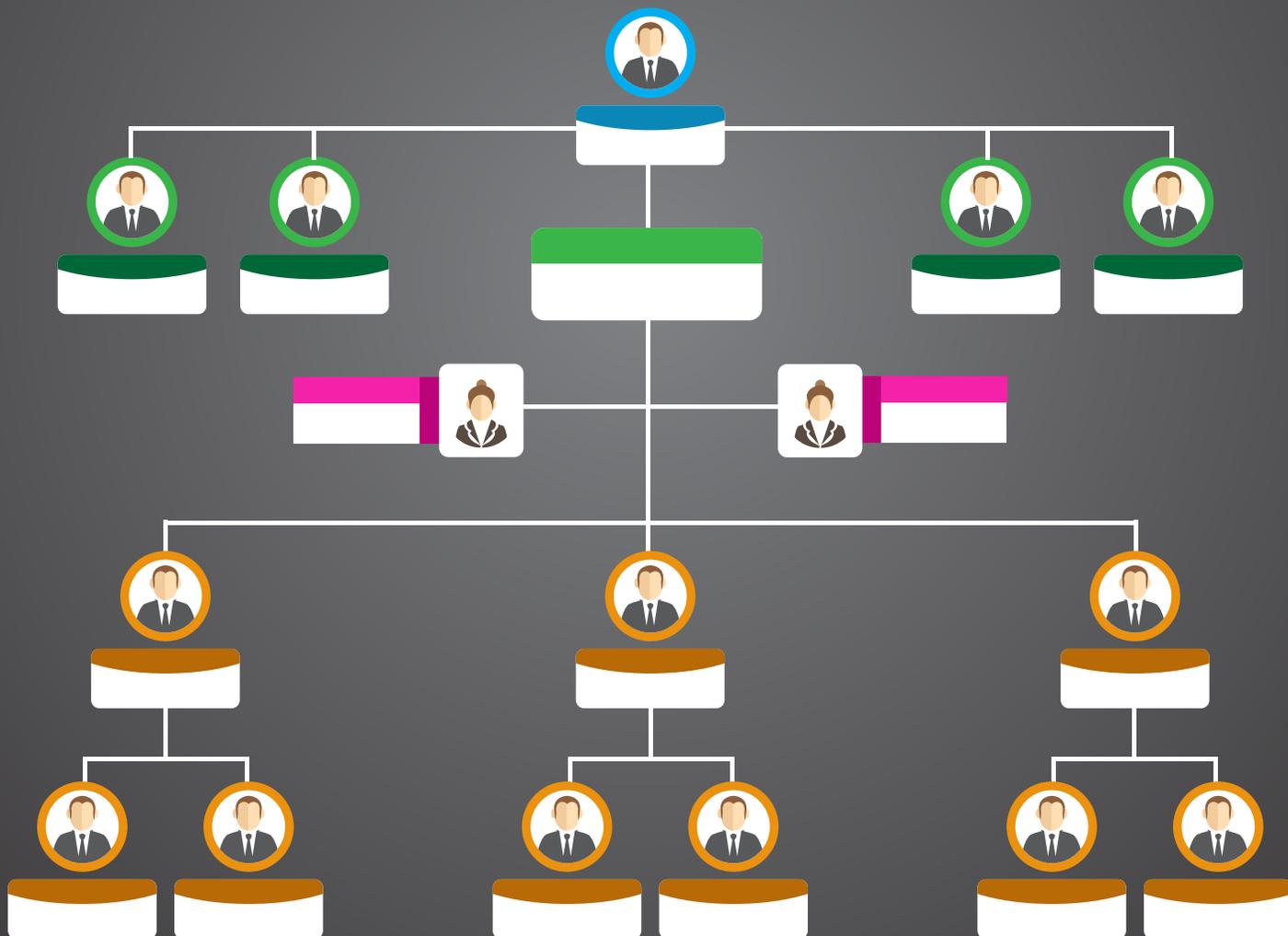


Figura 9. Organización lineal
Fuente: shutterstock/518376331

Organización lineal

Es el tipo de organización con la estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

En esta estructura existen líneas directas de mando, la comunicación es de superior a subordinados, es una organización con forma piramidal.

La autoridad es lineal y única, su característica principal es que tiene un solo superior, reportan y reciben órdenes de un solo jefe, los subordinados tienen bastante restricción en esta línea de mando.

Las líneas formales de **comunicación** van de arriba hacia abajo y viceversa. Es muy limitada y debe ser estrictamente como lo dicta el organigrama. Las decisiones están centralizadas en el ente superior, solo él toma las decisiones; es de forma piramidal, estrictamente jerárquico. Es muy común este tipo de organización en empresas pequeñas, cuando una empresa está en su etapa inicial y cuando sus actividades son estandarizadas y rutinarias.



Comunicación

“Es el conjunto de informaciones entre: individuos. Significa hacer común un mensaje” (Chiavenato, 2004, p. 122).

Organización funcional

Es el tipo de organización con la estructura que tiene como principio fundamental la especialización de las funciones. Esta estructura funcional permite separar, distinguir y especializar las actividades de cada una de las áreas de la organización.

La autoridad es funcional o dividida, aquí desaparece la forma piramidal y aparece la autoridad de conocimiento, cada subordinado reporta y recibe órdenes de varios superiores, en este caso los reportes y las órdenes son dadas según el tema de su especialidad.

En esta estructura no hay intermediarios, la comunicación es directa, pues busca mayor rapidez de la comunicación entre los diferentes niveles. Las decisiones son descentralizadas, no existe la jerarquía, en este tipo de organización las decisiones las toma el conocimiento, por tal razón son delegadas al especialista.

La división de funciones se realiza de acuerdo con la especialidad y es asignada a cada área de la organización. Este tipo de organización, aunque ha sido muy apoyada por los defensores de la administración científica, no ha tenido mucho éxito en su adaptación, pues presenta confusión cuando se trata de identificar las líneas de control y autoridad.



Figura 10. Organización funcional
Fuente: shutterstock/363059828

Organización línea–staff

Es el tipo de organización con la estructura que da como resultado la combinación de los tipos de organización ya mencionados: la lineal y funcional, buscando fusionar lo mejor de cada una.

Las organizaciones que adoptan este tipo de estructura buscan enfrentar de cierta forma la complejidad que pueden existir en diferentes áreas de la empresa de una manera más completa y ordenada.



Figura 11. Staff
Fuente:shutterstock/235119934

En este caso la estructura lineal es manejada en las áreas de ejecución y la estructura funcional es implementada en las áreas de apoyo como planeación control, servicios y de consultoría manteniendo relaciones entre sí. Es una fusión de la estructura lineal y funcional, como ya se había mencionado, cabe resaltar que, aunque en la autoridad prevalece la línea de mando única (lineal), cada área u órgano recibe asesoría y acompañamiento del **staff**.

Existe tanto la línea formal de comunicación como la directa, la línea directa formal representa la jerarquía, la comunicación entre superiores y subordinados, y la directa es la que conecta a los órganos con el staff.

Esta estructura separa los órganos lineales conocidos como los ejecutivos, de los órganos funcionales conocidos como los asesores o áreas de apoyo, de esta forma los ejecutivos se dedican a velar por la ejecución del trabajo y las áreas de apoyo se concentran en sus planeaciones o investigaciones. En este tipo de organización predomina la jerarquía de la estructura lineal.



Staff

“Staff o asesoría, significa la propiedad de prestar consulta, consultoría, recomendación, sugerencia, consejos o prestar servicios especializados” (Chiavenato, 2004, p. 176).



Figura 12. Comité
Fuente: shutterstock/313485788

Comités

Es el tipo de organización con la estructura donde la toma de decisiones, órdenes y comunicaciones se realizan mediante un comité o junta. Por sus características pueden ser formales, informales, temporales o permanentes. Deben cumplir con principios de agenda, autoridad definida, funciones, personas que participan y análisis del costo de realizarlo.

A continuación, se presenta un cuadro resumen que permite visualizar las ventajas y desventajas de cada tipo de organización:

Tipo de organizaciones	Ventajas	Desventajas
Organización lineal	Estructura simple y de fácil comprensión.	Rigidez e inflexibilidad.
	Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos y notable precisión de la línea de mando.	Autoridad lineal basada en único mando y directo.
	Facilidad de implantación.	Exageración en la función de la jefatura, existencia de un jefe supremo todo lo sabe, todo lo hace.
	Estabilidad.	Jefe multidisciplinario no especializado.
	Indicado para pequeñas empresas.	Comunicación lenta, puede haber distorsiones debido a que se acude a intermedio.
Organización funcional	Especialización en los diversos órganos o cargos de la organización.	Mayor posibilidad de pérdida de la autoridad.
	Mejor supervisión técnica y especializada para cada área.	Delimita las responsabilidades.
	Comunicación directa sin intermediario.	Tendencia a la competencia entre especialistas.
	Separa funciones de planeación y de control de las de ejecución.	Probabilidad de alta tensión y conflictos dentro de la organización.
Organización lineal - Staff	Cuentan con especialistas e innovación aun manteniendo el principio de autoridad única.	Alto grado de conflictos entre los órganos de línea con los staff .
	Actividades organizadas y coordinadas de cada uno de los órganos de línea o de Staff .	Dificultad de mantener el equilibrio entre los dos órganos lineal- staff .
Comités	Toma de decisiones grupales.	Pérdida de tiempo para tomar decisiones.
	Coordina e involucra a diferentes áreas de la organización.	Genera costo en tiempo y dinero.
	Transmiten información directamente a las partes interesadas.	Ocupa tiempo útil de los participantes, cuando ya el tema no involucra a sus áreas.
	Autoridad restringida.	Inequidad en la división de la responsabilidad.

Tabla 3. Ventajas y desventajas de los tipos de organizaciones
Fuente: basado en Chiavenato

Estructura organizacional



En el libro *La Teoría de la organización, un enfoque estratégico* de B. J. Hodge define la estructura de la organización como la suma total de las formas en las que una empresa divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación.



¡Importante!

Cada empresa de acuerdo con sus estrategias, al entorno en el que se encuentra, y la tecnología elegida, adapta un tipo de estructura y está visualiza en el organigrama de la organización.

El diseño de la estructura organizacional puede estar basada de acuerdo con la especialización del trabajo, donde cada empleado es ubicado en el cargo según su especialidad, también se puede diseñar por departamentos o áreas y por la formación de equipos interfuncionales.

Dentro del diseño de la estructura por departamentos se encuentran:

- **Departamentalización funcional:** en esta se agrupa los puestos de trabajo según las funciones.

- **Departamentalización geográfica:** en esta se agrupa los puestos de trabajo de acuerdo con la región geográfica.
- **Departamentalización por productos:** en esta se agrupa los puestos de trabajo por líneas de producto.
- **Departamentalización por procesos:** en esta se agrupa los puestos de acuerdo con el flujo de productos o clientes.
- **Departamentalización por clientes:** en esta se agrupa los puestos de acuerdo en clientes específicos y exclusivos.
- **Organización divisional:** son áreas o departamentos semiautónomas con una línea de mando y administrativa central.
- **Organización matricial:** es un sistema de mandos múltiples por lo general cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente.



Departamentalización

Es el nombre que se da a la especialización horizontal en la organización a través de la creación de departamentos para cuidar de las actividades organizacionales. Es consecuencia de la división del trabajo y de la homogeneización de las actividades (Chiavenato, 2004, p.193).

Cultura organizacional





Figura 13. Concepto de cultura organizacional
Fuente: shutterstock/404313229

Existen múltiples definiciones de cultura, pero todas coinciden en que la cultura organizacional tiene dos características, la primera observable como la infraestructura, el lenguaje, la forma de vestir, los comportamientos entre otros, y la segunda inobservable como los valores, las creencias y las normas.

Estas dos características definen un patrón dentro de una organización y de esta forma dirige a sus miembros a la forma de manejar problemas y enfrentarse al entorno.

En el libro *La teoría de la organización*, un enfoque estratégico de B. J. Hodge plantean cuatro puntos de vista sobre la cultura organizacional.

Fombrum

Argumenta que dentro de la cultura se debe considerar los niveles sociales e industriales, estos dos niveles la sociedad y el sector donde se encuentra la empresa, tiene un profundo impacto en la cultura organizacional.

Schein

Hace énfasis en la evolución por etapas de la cultura a lo largo del tiempo, estas etapas representan cambios en los objetivos, valores y estrategias, de esta forma las organizaciones pueden cambiar su cultura si es necesario en el tiempo sobre todo si se trata de sobrevivir.

Louis

Enfatiza que, dentro de la cultura organizacional puede existir subculturas, ya que las personas que son contratadas pueden tener diferentes culturas, ya sea por su lugar de nacimiento o el entorno en el que han crecido.

Scholz

También describe la evolución de la cultura, pero agrega un enfoque de atributos internos y externos de la cultura, para él la cultura tiene tres dimensiones, la dimensión evolucionista, la dimensión interna y externa.

Existen culturas fuertes y débiles dentro de las organizaciones, una cultura se considera fuerte cuando es difundida y aceptada a lo largo de la organización y débil cuando no es aceptada y no es sostenible en el tiempo.

- Drucker, P. (1994). *Sociedade Pos-Capitalista*. Sao Paulo, Brasil: Pioneira.
- Drucker, P. (1994). *The Theory of Business*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Roethlisberger, F., y Dickson, W. (1971). *A Organizacao c o Trabalhador*, Sao Paulo, Brasil: Editorial Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Hodge, B., Anthony, W., y Gales, L. (2005.). *Teoría de la organización, un enfoque estratégico*. México: Pearson.
- Kreitner, K. (1996) *Comportamiento de las organizaciones*. España: McGraw-Hill.
- Shermerhorn, J. (1999). *Administración*. México: LIMUSA.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: University Vanderbilt.
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Bogotá: Colombia: Pearson.
- Lam, R., y Hernández, P. (2008) *Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿Son sinónimos en el área de la salud?* Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011) *Competitividad empresarial: un marco conceptual para sus estudios*. Recuperado de https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf

GERENCIA ORGANIZACIONAL

José Manuel Sánchez

EJE 2

Analicemos la situación

Administración efectiva del tiempo





“La gran línea divisoria entre el éxito y el fracaso se encierra en tres palabras: no tuve tiempo”.

Palabras de un hombre sabio.

Rodríguez (1999), afirma que la administración del tiempo es la administración de sí mismo, en pocas palabras para él, administrar el tiempo es administrar la vida, el que no tenga la habilidad de manejar ese recurso tan importante sencillamente malgasta la vida.



¡Importante!

En el libro *Habilidades directivas* de Berta Madrigal (2009), se encuentra la importancia del tiempo resumidas en seis características:

- El tiempo es igualitario, en este caso no discrimina ni ricos, ni pobres, todos independiente de la raza, clase social o religión, pueden disfrutar del mismo tiempo.
- El tiempo es inelástico, en pocas palabras el día dura 24 horas ni más, ni menos.
- El tiempo es indispensable para cualquier actividad que se haga o se desarrolle, siempre se debe contar con el factor tiempo.
- El tiempo es insustituible, pasa y no se puede reponer.
- El tiempo es inexorable, suceda lo que suceda, el tiempo no se detiene, sigue corriendo.
- El tiempo es invaluable, no tiene precio.

El ser humano tiene una serie de actividades que debe afrontar en el día a día, actividades como el trabajo, compartir tiempo con la familia, amigos, estudiar entre otras; (Madrigal, 2009) propone un sistema de ejes, con cuatro tipos de relaciones que permite dividir o aprovechar de mejor manera el tiempo y de esta forma poder realizar todas las tareas o actividad presupuestadas.

Veamos una matriz de administración del tiempo, basada en Covey (1996), de la teoría primero es lo primero.

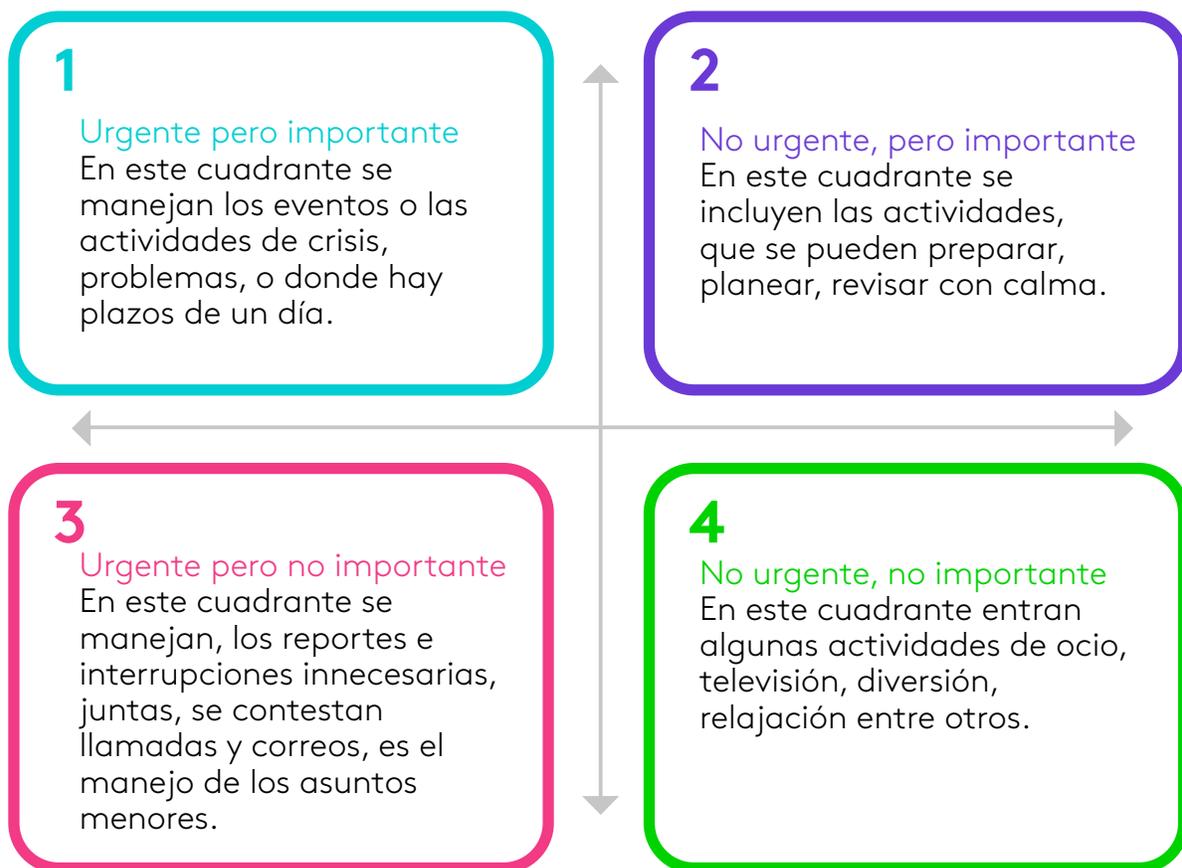


Figura 1. Matriz de administración del tiempo
Fuente: basado del libro Habilidades directivas de Berta Madrigal

Para mantener un equilibrio en la vida, es importante listar las actividades a desarrollar y ubicarlas en cada uno de los cuadrantes arriba mencionados, de esta forma se busca que se puedan cumplir todos los compromisos, y que el tiempo no se convierta en un enemigo por no ser bien administrado.

En la organización, lo principal en la administración del tiempo, identificar roles, actividades a desarrollar y metas a alcanzar.

Los teóricos de esta disciplina han planteado enfoques sobre la administración del tiempo, enfoques con una orientación y contribución muy importante para las organizaciones, Covey (1996) habla de las ventajas y desventajas de cada uno de los enfoques.

Veamos cada enfoque:

Enfoque organizase

En pocas palabras sea ordenado, las ventajas de este enfoque son: ahorra tiempo, permite aumentar la productividad y los esfuerzos son mejor distribuidos. Desventajas, no se logra realmente diferenciar lo importante, no intensifica la productividad, y se convierte más en un fin que un medio para lograr realizar las actividades importantes.

Enfoque guerrero

Sube el nivel productivo independiente, las ventajas de este enfoque son: genera responsabilidad individual por el manejo del tiempo y buscar resultados, permite disponer de tiempo libre del manejo de interrupciones. Desventajas, fomenta independencia extrema y es ineficaz en el largo plazo.

Enfoque orden

Este enfoque requiere compromiso y concentración, sus ventajas son: permite crear un plan estructurado en búsqueda de las metas, califica los valores. Desventajas, es poco flexible, distorsiona la realidad al alcanzar las metas con el equilibrio de calidad de vida, concentra toda su energía y tiempo en el trabajo.

Enfoque instrumento mágico

Busca la potencialización, las ventajas que se encuentran en este enfoque son: se manejan instrumentos como la comunicación, se hace seguimiento de los avances de los resultados, aumenta la productividad, permite producir bienes o servicios de alta calidad. Desventajas, fomenta más en el hacer que en el ser, es restrictivo y poco humano, tiene mayor concentración.

Enfoque ABC

Este enfoque invita a priorizar, la ventaja es que impone orden a la forma de llegar al logro es y estructurada. Desventajas, la prioridad termina dependiendo de la urgencia o de las circunstancias de las otras personas, y se sigue confundiendo manejo de tiempo estructurado en el trabajo con calidad de vida.

Enfoque habilidades

En la administración del tiempo, la ventaja es que este enfoque desarrolla la habilidad y que facilita el cumplimiento de objetivos, busca de cierta forma mejorar el desempeño. Desventajas, creer que solo teniendo esa buena habilidad se logra una efectividad, no hay uniformidad en la enseñanza.

Enfoque armonía

Básicamente es dejarse llevar por la corriente, la ventaja es que no todo está dentro de lo urgente y las actividades se desarrollan al ritmo de la vida. Desventajas, no es muy orientado a los objetivos y hay desequilibrio en los compromisos.

Enfoque restablecimiento

Es un enfoque racional, la ventaja identifica habilidades, hábitos relacionados con la administración del tiempo, desventajas, se centra en el pasado no en el futuro y no tiene soluciones unificadas.

Liderazgo





“Trata a las personas como si fueran lo que deberían ser y las ayudarás a convertirse en lo que son capaces de ser”.

Johann Wolfgang Von Goethe.

El liderazgo es un proceso y una responsabilidad muy importante que se encuentra en los cargos de dirección de una organización. Un líder debe componerse de un conjunto de habilidades y prácticas observables, que puedan ser aprendidas por cualquiera persona dentro de la organización.

En el libro *Habilidades Directivas* de Berta Madrigal al citar a Jorge Terry, afirma que el liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana en los objetivos del grupo.

El liderazgo, tiene varios estilos desde el punto de vista administrativo y organizacional.

En el siguiente cuadro se podrá observar un análisis comparativo de cada uno de los **estilos de mando o liderazgo**.



Estilos de liderazgo

“Son las maneras o modos peculiares de dirigir a las personas de acuerdo con ciertas; situaciones” (Chiavenato, 2004, p.122).

Líder autocrático	Líder democrático	Líder Laissez-Faire
Es el típico líder que ordena y espera ser obedecido, es autoritario, su lenguaje es de recompensas, pero también de castigos para quienes no obedecen.	Este tipo de líder es participativo, delega, acepta la participación de los empleados, la supervisión es mínima, se recomienda este enfoque cuando los empleados son profesionales y están altamente capacitados.	Este líder deja hacer, es un líder blando, prácticamente deja hacer lo que la persona quiera, cuando existe este tipo de líder las empresas son muy poco rentables.
Este líder hace cumplir la norma al pie de la letra.	En este líder la norma es negociable.	Este líder tiene poca participación en las decisiones.
No halaga el trabajo.	Halaga o crítica, pero sobre hechos.	Es un líder que no halaga, ni crítica.
Aislado del equipo de trabajo.	Es un líder que da varias alternativas para llegar a los objetivos, el trabajo es participativo, incita al trabajo en equipo.	Solo cuando se le pide, participa en la realización del trabajo.
Reacción ante el grupo: sumisión, resistencia, apatía hacia el jefe y baja responsabilidad.	Reacción ante el grupo: alta motivación, buen índice de productividad, trabajo en equipo y satisfacción.	Reacción ante el grupo: alta motivación, posible desorganización, baja influencia del poder.

Tabla 1. Comparativo de estilos de mando o liderazgo.
Fuente: basado del libro Habilidades directivas de Berta Madrigal



Video

Para profundizar en este tema, revise en la página principal del eje el video Estilos de liderazgo.

Dentro de los estilos de liderazgo también se encuentran, el liderazgo estructurador, liderazgo entrenador, liderazgo alentador, liderazgo delegador y liderazgo carismático.

Ahora veamos, algunas de las características o habilidades que debe poseer un líder dentro de una organización:



Figura 2. Características o habilidades que debe poseer un líder
Fuente: basado del libro Habilidades directivas de Berta Madrigal

En el libro *El lenguaje de los líderes* de Kevin Munray (2015), menciona doce principios, los cuales busca que el líder inspire y lleve a las personas a lograr grandes cosas.

1. Aprenda a ser usted mismo, pero siempre buscando ser mejor.
2. Muestre la misión de una manera atractiva, con un conjunto poderoso de valores.
3. Combine lo anterior con un cuadro vívido del futuro, el cual usted comunica de manera repetitiva para que sirva de motor de las acciones del presente.
4. Mantenga la gente enfocada en las relaciones sobre todo en la confianza, esto es clave para lograr el éxito.
5. Haga de la motivación una estrategia para lograr el compromiso, converse mucho con la gente.
6. Mantener una escucha activa, escucha primero, antes de tratar que lo escuchen a usted.
7. Aprenda a preguntar, escuche y seleccione todas las ideas novedosas y poderosas.
8. Siempre prepare el discurso, escogiendo la mejor forma de compartir los mensajes.
9. Cuente anécdotas para inspirar y motivar.
10. Sea muy cuidadoso del lenguaje no verbal, así como puede motivar e inspirar, también puede lograr lo contrario en cuestión de segundos.
11. Siempre cuide su imagen y reputación.
12. Prepárese, ensaye una y otra vez, busque siempre ser el mejor comunicador (Munray, 2015).

Trabajo en equipo



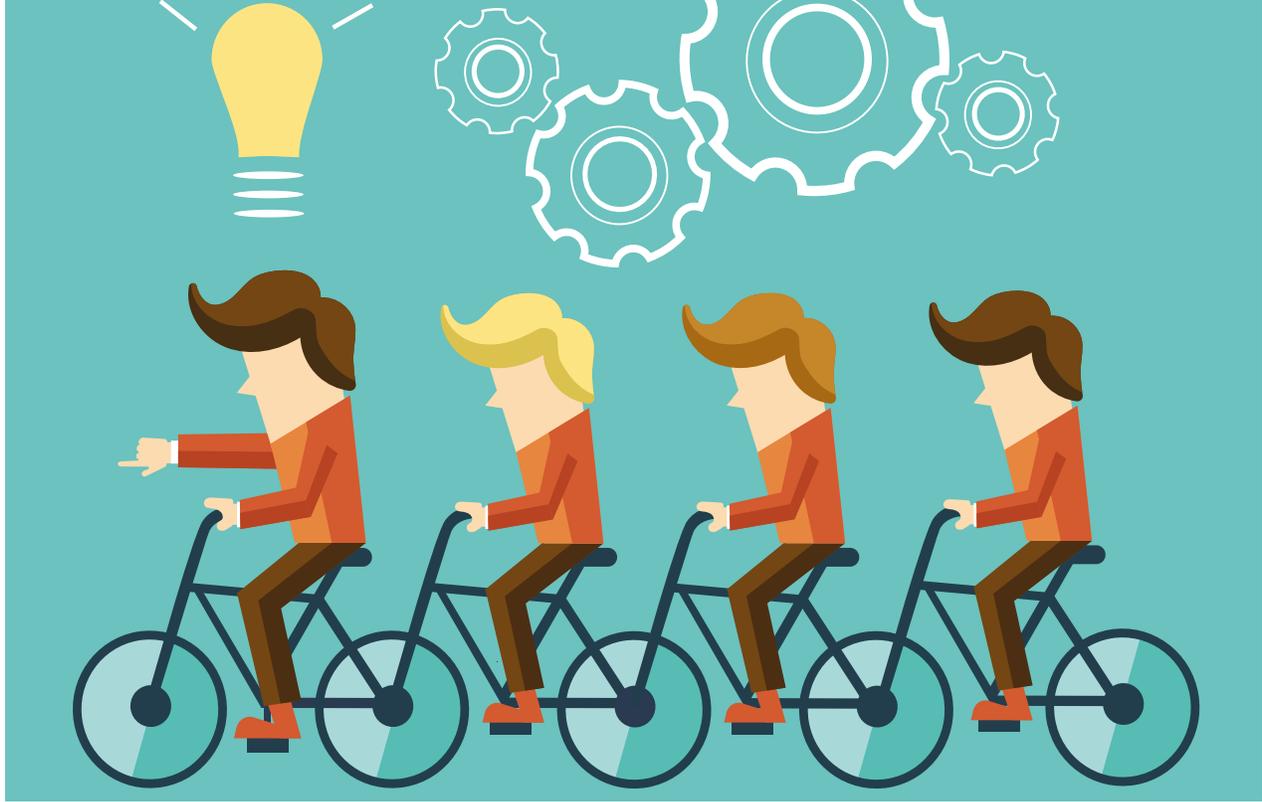


Figura 3. Concepto de trabajo en equipo.
Fuente: shutterstock/251715643



“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso. Trabajar juntos es el éxito”.

Henry Ford.

Los beneficios abarcan tres ópticas entre ellas incluye las organizaciones, los grupos y los empleados, en la primera el gran beneficio para las empresas al incentivar el trabajo en equipo es mejorar la calidad del trabajo y aumentar la productividad, adicional que potencializa el conocimiento de los miembros del equipo, en los grupos se crea un reto de cumplir un objetivo común lo que lleva a aumentar el compromiso de todos los que participan, para el empleado el ser tenido en cuenta sube la autoestima y la satisfacción laboral aumenta.

Aunque el trabajo en equipo trae beneficios en una organización, es importante tener en cuenta, que el equipo será conformado por personas con conductas, creencias y conocimientos diferentes, Madrigal (2009) en su libro *Habilidades directivas* al citar a Rogers menciona el método de sensibilizar al trabajo en equipo.

El método consiste en que el líder del equipo cree un ambiente apropiado, con el fin de flexibilizar a las personas y mejorar la capacidad de relacionarse entre sí, lo que busca este método es que cada integrante del equipo disfrute del objetivo por el cual se creó.



¡Importante!

Este método desarrolla en las personas autoconciencia, busca que las personas revisen su conducta y se observen dentro de un contexto social y de esta forma lograr relaciones interpersonales efectivas, sensibilidad ante el comportamiento de otras personas para aceptar y asimilar que no todos piensan o actúan igual, mejor comprensión en los tipos de procesos que facilitaran llegar al objetivo y es importante que dentro del equipo de trabajo, cada participante logre tener la capacidad de intervenir con éxito en cada etapa de la actividad o proyecto de esta forma se logra aumentar la satisfacción, la efectividad y la productividad. Este método es utilizado en la primera etapa de conformación del equipo.

Un equipo altamente efectivo se caracteriza por aceptar la diversidad de los integrantes del equipo de trabajo, como ya se había mencionado cada integrante tiene diferente personalidad, conducta, cultura, género entre otras diferencias, que hacen que el equipo sea más eficiente pues estas diferencias logran cubrir cada necesidad que se tiene para el desarrollo del objetivo común.

De no aceptarse la diversidad, esto generaría dificultades dentro del trabajo en equipo, ya que no existiría respeto mutuo y aceptación de diferentes criterios, el equipo de trabajo efectivo terminaría siendo un verdadero conflicto.

El trabajo en equipo busca potencializar cada una de las capacidades humanas, siempre en pro de conseguir objetivos comunes y claramente definidos. Cuando se trabaja en equipo es necesario asumir compromiso, también debe haber creatividad, responsabilidad, camaradería y espíritu ganador y sobre todo mucha motivación.

Delegación y comunicación asertiva



En el marco del proceso administrativo, la toma de decisiones es de gran importancia, estas dan respuesta a las oportunidades y permiten analizar las opciones y tomar las acciones correspondientes, para el cumplimiento de las metas organizacionales. Entre estas se encuentran las programadas y las que no, dependiendo si son las ya establecidas o deben dar respuesta a una situación particular ante una oportunidad o amenaza. Los pasos establecidos según (Jones y George, 2014) son los siguientes:

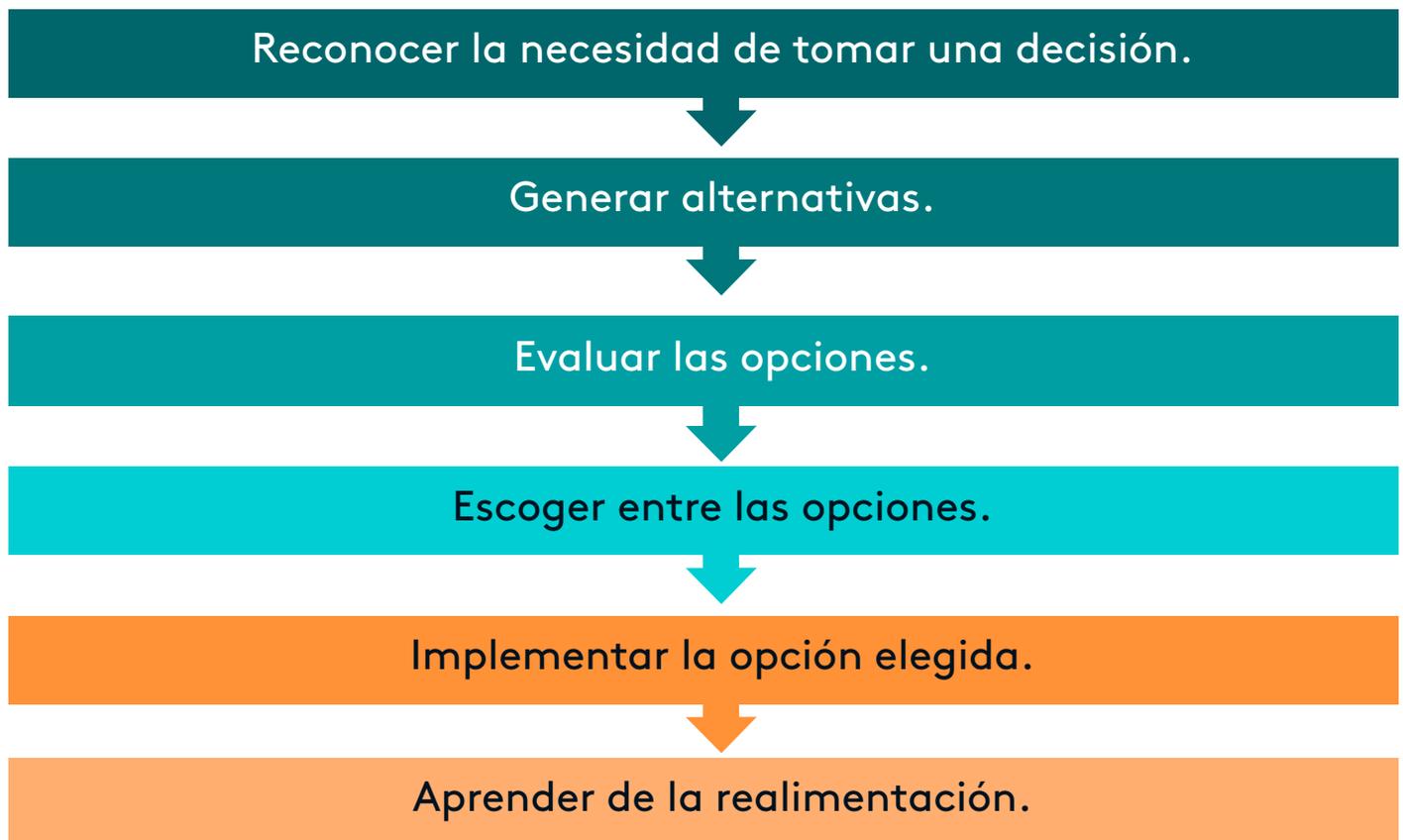


Figura 4. Pasos para tomar decisiones
Fuente: adaptado de Administración contemporánea de Jones y George

Acorde con lo referenciado anteriormente, es donde la comunicación juega un papel importante, esta permite aumentar la capacidad de respuesta a los clientes, incrementar la eficiencia y la generación de innovación por la interacción de grupos de trabajo. Es así, que esta se puede definir según Jones y George (2014) como "compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común", esta cuenta con dos fases, la primera de ellas relacionada con la transmisión de información, se observa el emisor, que es quien comparte el mensaje,

mensaje que es la información, la codificación que generalmente son las palabras, el ruido que es cualquier fenómeno que interfiere en la comunicación, receptor, que es quien recibe el mensaje y el medio que es la ruta; la segunda fase denominada la de realimentación, en donde el receptor decodifica e inicia la realimentación convirtiéndose en emisor.

En las organizaciones y en los grupos de trabajo existen diferentes rutas para la comunicación, como lo menciona Jones y George (2014) pueden ser:

Red de rueda: es cuando la información rueda de adentro hacia fuera.

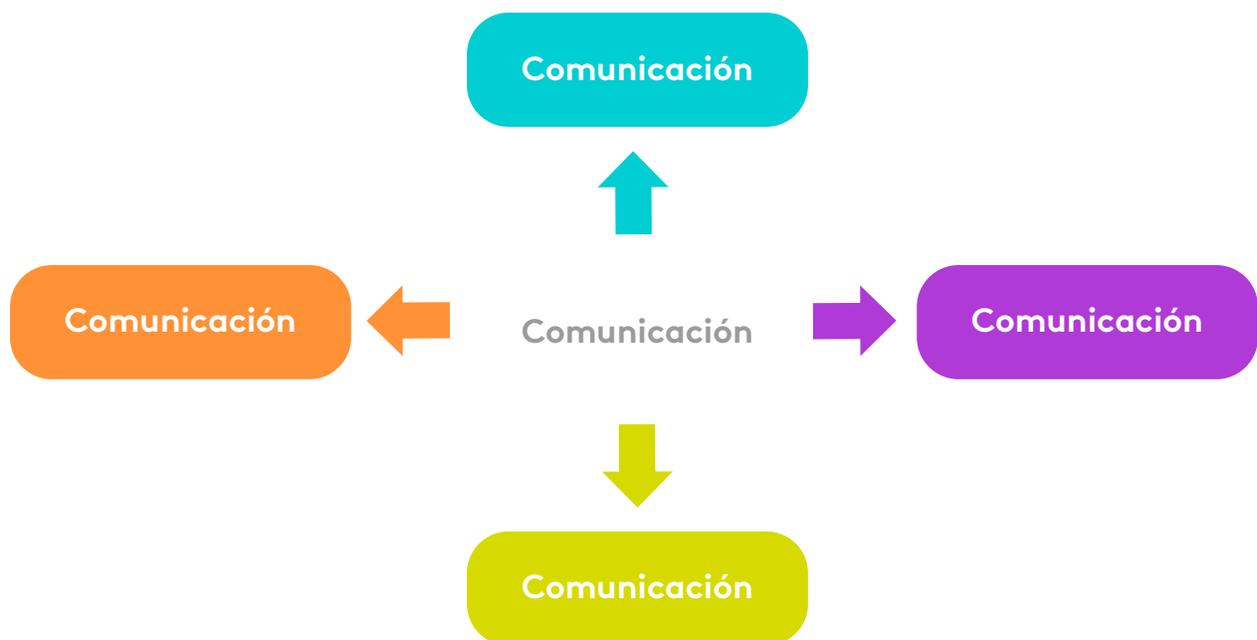


Figura 5. Red de rueda
Fuente: propia

Red de cadena: la comunicación se da entre sí en una secuencia.



Figura 6. Red de cadena
Fuente: propia

Red circular: los miembros se comunican entre los que son similares a ellos.

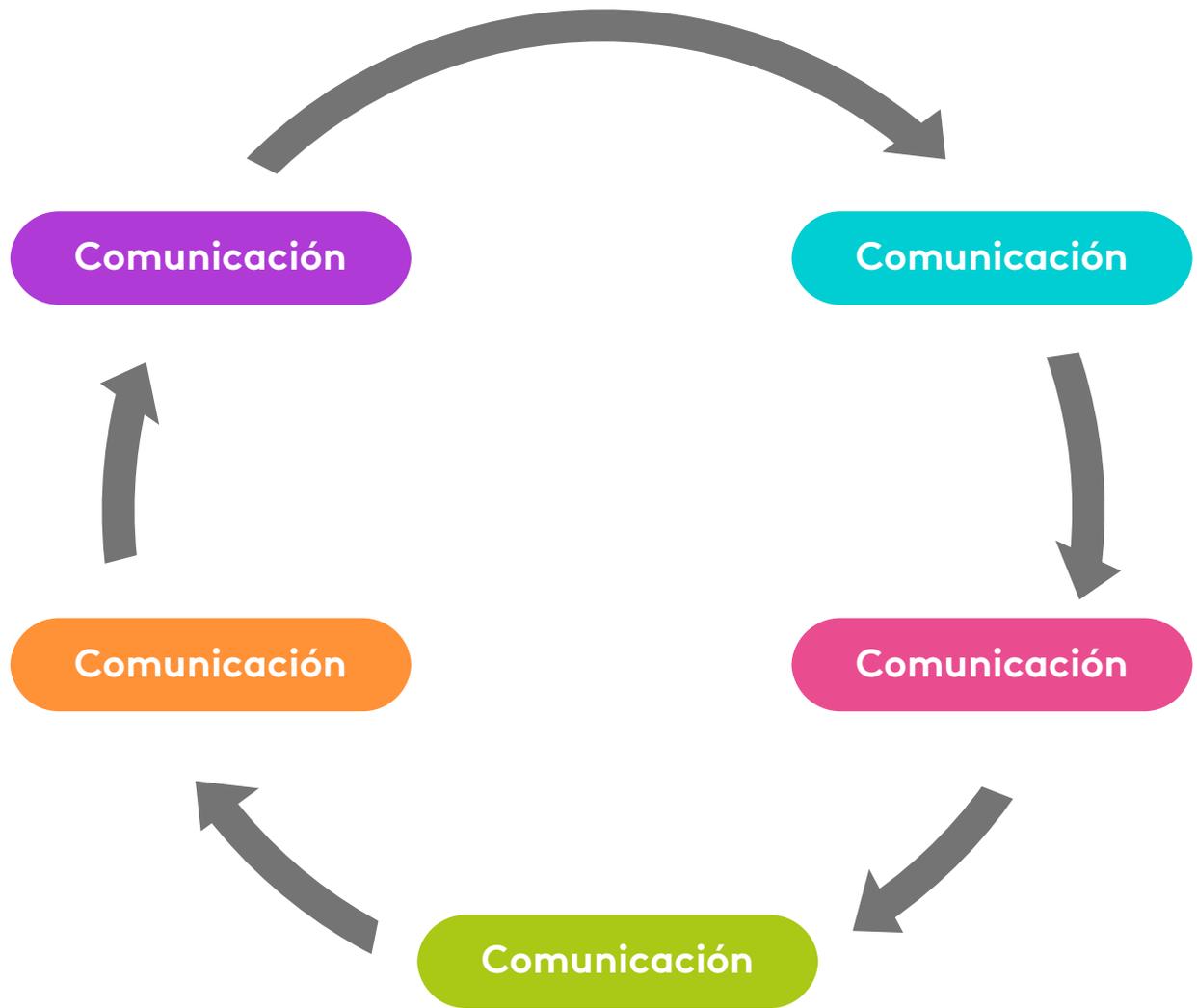


Figura 7. Red circular
Fuente: propia

Red multicanal: existe comunicación con cada miembro del equipo, fluye en todas las direcciones.



Figura 8. Red multicanal
Fuente: propia

Como ya se mencionó las redes de comunicación en las organizaciones tiene como fin revisar con quien se debe hablar en pro del cumplimiento de metas en la organización, de tal manera existe una formal e informal.

En el texto comunicación organizacional, de Adler y Marquardt, la misma se describe a continuación:

	Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)
Definición	Superior a subordinado.	Subordinado a superior.	Entre compañeros de trabajo en distintos cargos.
Tipos	<p>Instrucciones de trabajo.</p> <p>Procedimientos y prácticas.</p> <p>Retroalimentación a subordinados.</p> <p>Adoctrinamiento hacia la cultura.</p>	<p>Lo que hacen los subordinados.</p> <p>Problemas laborales sin resolver.</p> <p>Sugerencia para mejorar.</p> <p>Lo que sienten los subordinados del trabajo y los compañeros.</p>	<p>Coordinar tareas.</p> <p>Resolver problemas.</p> <p>Compartir información.</p> <p>Manejar conflictos.</p> <p>Crear afinidad.</p>
Posibles beneficios	<p>Prevenir-corriger errores de los empleados.</p> <p>Mayor satisfacción del trabajo.</p> <p>Mejor estado de ánimo.</p>	<p>Prevenir problemas nuevos y resolver diferentes asuntos.</p> <p>Aumentar la aceptación de las decisiones de la gerencia.</p>	<p>Mayor cooperación entre los empleados, que tiene distintas obligaciones.</p> <p>Mayor entendimiento de la misión de la organización.</p>
Posibles problemas	<p>Mensajes insuficientes o poco claros.</p> <p>Exceso de mensajes.</p> <p>Mensaje distorsionado conforme pasa por otros subordinados.</p>	<p>Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados.</p> <p>Los superiores podrían culpar a los subordinados de las noticias desagradables.</p>	<p>Se podría presentar rivalidad entre empleados.</p> <p>La especialización dificulta la comprensión.</p> <p>El exceso de información.</p> <p>Las barreras físicas desalientan el contacto.</p> <p>Falta de motivación.</p>



Organización

...o realimentación, retroinformación o alimentación de retomo es la función del sistema que tiene la finalidad de comparar la salida con un criterio o estándar previamente establecido y así, mantener el funcionamiento del sistema dentro de aquel criterio o estándar. También recibe el nombre de feedback (Chiavenato, 2004, p. 427).

Tabla 2. Comparativo de tipos de comunicación
Fuente: adaptado Adler, R. y Marquardt, J de Comunicación organizacional

También existe la comunicación informal, la cual son rumores entre los individuos de la organización que pueden traer consigo: el confirmar alguna información formal, expandir algún mensaje, acelerar la entrega de mensajes, contradecir los mensajes oficiales, circunvalar para evitar los canales oficiales y complementar la información ya existente.

Por otra parte, en las organizaciones es de tener presente las cadenas de mando, las cuales “vincula a todas las personas en niveles de autoridad que van ascendiendo sucesivamente” (Schermerhorn, 2002), a medida que las empresas creen estas son más amplias, en esta es tener en cuenta lo relacionado a la delegación, que esto es el proceso de distribuir actividades, tareas a otras personas, es el confiar en su buen desarrollo acorde a las características propias de cada uno de los individuos. Significativo en ello, que el gerente al asignar explique claramente la responsabilidad a ejecutar, este transfiere la autoridad para poder actuar y acepta dicha asignación. Como lo refiere el texto de **Administración** de Schermerhorn, los lineamientos para una delegación eficaz son:

- Elija cuidadosamente a la persona que delegará la responsabilidad.
- Defina la responsabilidad y explique el trabajo.
- Llegue a un acuerdo de objetivos y desempeño.
- Llegue a un acuerdo de tiempos y horarios.
- Otorgue autoridad y permita su realización.
- Muestre confianza a la persona.
- Proporcione apoyo para el desempeño.
- Retroalimente el desempeño.
- Reconozca el esfuerzo.
- Ayude cuando las cosas no van bien.
- No olvide su propia responsabilidad frente a los resultados.

Pensamiento creativo



Acorde a lo anterior en la década de los 60, se inicia hablar de **brainstorming**, la cual es una técnica intensa para incentivar a la lluvia de ideas sobre un tema específico, en donde la participación activa de los integrantes es fundamental, su participación es de 6 a 12 personas alrededor de una mesa, y su duración aproximada es de 15 minutos. Entre sus características generales se tiene: definición clara del tema, no se critica o se da algún juicio de valor sobre los conceptos, las ideas deben ser anotadas en un pizarrón (**flip-chart**) y al finalizar las mismas se analizan y seleccionan las más pertinentes (Chiavenato, 2010).

Entre otras alternativas para estimular la creatividad se encuentra la técnica nominal de grupo, es una forma estructurada, en donde el gerente establece el problema y cada integrante del grupo, escribe sus ideas y posibles soluciones, seguidamente son leídas al grupo, se analizan, se clasifican y se selecciona la del mayor puntaje obtenido. Otra técnica es la de Delphi, en donde el líder presenta el problema con una serie de preguntas, el cuestionario es remitido a gerentes y expertos de cada una de las áreas, a continuación, se registran y resumen las respuestas, estos resultados son devueltos nuevamente a los participantes con preguntas adicionales, así sucesivamente hasta lograr el consenso (Jonesy George, 2014).

Adicional a lo mencionado, existen otras técnicas para el desarrollo de la creatividad empresarial, entre estas se puede mencionar.

	Inglés	Español
S	Substitute	Sustituir
C	Combine	Combinar
A	Adapt	Adaptar
M	Modify/Magnify	Modificar/Magnificar
P	Put to the other uses	Proponer otros usos
E	Eliminate/Minify	Eliminar/Minimizar
R	Rearrange/Reverse	Reordenar/Invertir

Figura 10. Lista Scamper
Fuente: <https://www.lifeder.com/wp-content/uploads/2016/11/tabla-scamper.jpg>

- Técnica de mapas mentales: fue creada por Tony Buzan, es una técnica gráfica que tiene una aplicación múltiple, en una hoja de papel en el centro se escribe o dibuja el problema y de forma ramificada los temas relacionados con el mismos.
- Lista Scamper: es un acrónimo, una lista de preguntas que estimula la generación de ideas.
- Método Delfos: fue desarrollado hacia el siglo XX, en donde el coordinador expone el problema ante expertos, ellos aportan posibles soluciones y son pasadas luego a los otros de forma anónima. Al final el coordinador se encarga de ir cerrando el problema con el cruce de la información.
- Método de solución creativa de problemas en grupo (CPS): lo desarrolló Alex Osborn y Sidney Parnes, este es la realización de un esquema organizado, en donde inicia con el planteamiento de un objetivo, se realiza la recolección de datos, percepciones, información, registros, entre otros. Seguidamente se hace una reformulación del problema, generación de ideas, selección y refuerzo de las mismas y se cierra con el planteamiento de un plan de acción.

- Técnica de los seis sombreros para pensar: creada por Edward Bono, facilita la resolución y el análisis de problemas desde diferentes puntos de vista, en donde cada uno de los colores de sombreros representa un estilo de pensamiento como se describe en el siguiente esquema:



Figura 11. Técnica de los seis sombreros para pensar
Fuente: <http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/los-6-sombreros-para-pensar>



Video

En la página principal del eje encuentra el video de resumen del libro Seis sombreros para pensar de Edward de Bono, forma creativa para la resolución de problemas en una empresa.

<https://www.youtube.com/watch?v=Mq7mYdrUOqs>

Estas son algunas de las técnicas que se pueden encontrar para el desarrollo de la creatividad en pro de la solución de problemas.

Tarapuez y Lima (2013) en el texto Creatividad empresarial, plantean una serie de recomendaciones para desarrollar la creatividad:

- Ser menos protocolario.
- Jugar con las ideas.
- Enfrentar la situación sin temor.
- Buscar siempre más de una respuesta.
- Asumir el fracaso como una fuente de experiencia.
- Confiar en las capacidades.
- Despojarse de los esquemas tradicionales.
- Buscar la excelencia y querer ser perfecto.
- Aceptar que en ocasiones se debe trabajar con información incompleta y con limitación de recursos.
- Ser uno mismos.
- Tratar de utilizar los recursos necesarios.
- Tratar de aportar en la solución de cualquier problema.
- Ser un pensador activo.
- Imaginar la solución del problema con otros profesionales.
- Dudar constantemente.
- Vivir en abundancia de ideas.
- Eliminar supuestos y reglas inexistentes.
- Proponer nuevos problemas o replantear existentes.
- Definir qué es lo que lo motiva.
- Salirse de la rutina.
- Pensar visualmente y luego traducir sus pensamientos en palabras.

Planificación para el cambio





Figura 12. Planificación
Fuente: shutterstock/421484053

El mundo actual se encuentra inmerso en grandes transformaciones y cambios, lo cual se refleja en la administración de los diferentes tipos de empresas, y a su vez en la productividad de la misma. En el texto de Chiavenato, se hace referencia a los paradigmas en donde se resalta que en ocasiones las empresas están limitadas por sus diferentes paradigmas que son “el conjunto de reglas que definen la frontera de lo correcto y lo equivocado, entre lo verdadero y lo falso, entre lo que se debe y lo que no se debe hacer”, “significa modelo, patrón y prototipo” (Chiavenato, 2008, p. 6), estos influyen en el comportamiento, actitudes de las personas que se reflejará en el funcionamiento de las organizaciones, que ante la necesidad de cambio genera su revisión y generación de transformación de manera gradual.

Los cambios en una organización se generan por factores externos e internos, a su vez en el primero se encuentra el macroambiente, “el más amplio, se hallan las condiciones tecnológicas, económicas, políticas, sociales, culturales, y legales” y el microambiente en donde están “los clientes, proveedores, competidores y agentes reguladores” y entre los factores internos se pueden resaltar las habilidades, conocimientos, competencias, perfiles, entre otros (Chiavaneto, 2018, p. 12). Dentro de una organización a la vez se encuentran, diferentes tipos de cambios, entre los cuales se encuentran los relacionados con el: ambiente, estructura, tecnología y personas.



¡Importante!

Con lo anterior, se resalta que las empresas están en un ambiente cambiante, en donde existen diferentes clases de demanda, expansión de mercados y ante la globalización y la internacionalización, se crea una necesidad apremiante de adaptación al cambio, hace que las personas generen mecanismos de actualización de conocimiento, capaces de dar respuesta a una economía global.

En un estudio realizado en 20 empresas británicas, por Burns y Stalker en 1961 en donde su interés era revisar la relación de la Teoría Clásica de la Administración y el ambiente externo, permitió hacer la clasificación de las empresas en dos tipos de organizaciones, la primera denominadas mecanísticas y las segundas orgánicas, la primera de ellas es conveniente para empresas con condiciones más estables y predecibles y el segundo para empresas que su demanda exige más cambio e innovación. Entre las características de cada uno de estos sistemas según Chiavenato, se puede resaltar:

Características	Sistema mecanísticos	Sistemas orgánicos
Estructura organizacional.	Burocrática, permanente, rígida y definitiva.	Flexible, mutable, adaptable y transitoria.
Autoridad.	Basada en la jerarquía y en el mando.	Basada en el conocimiento y en la consulta.
Diseño de cargos y de tareas.	Definitivo: cargos estables y definidos. Ocupantes especialistas y univalentes.	Provisional: cargos mutables y redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Proceso de toma de decisiones.	Decisiones centralizadas en la cúpula de la organización.	Decisiones descentralizadas <i>ad hoc</i> .
Comunicaciones.	Casi siempre verticales.	Casi siempre horizontales.
Confiabilidad puesta en:	Normas y reglamentos formalizados por escrito e impuestos por la empresa.	Las personas y las comunicaciones informales entre ellas.
Principios predominantes.	Principios generales en la Teoría Clásica de la Administración.	Aspectos democráticos y de contingencia del ambiente.
Ambiente.	Estable, rutinario, permanente y previsible.	Inestable, mutable, dinámico, turbulento e imprevisible.
Organización típica.	Burocrática.	Adhocrática.

Tabla 3. Características de los sistemas
Fuente: Chiavenato. l. de Innovaciones de la administración

Existen unos factores que influyen en los cambios en las organizaciones en la actualidad, estos son: tecnología, información, globalización, servicios y conocimiento, aspectos que todo gerente que se preocupa por el entorno debe conocer para llegar a la realización de un ejercicio de administración sin frontera, que requiere una flexibilidad y mentalidad de cambio.

Las organizaciones ante posibles cambios, el comportamiento de las personas influye directamente, las condiciones físicas, psicológicas y propias de la organización hacen reflejar el tipo de aceptación sea positiva o negativa. En el libro de Chiavenato se refiere a Davis (1981), en los siguientes tipos de resistencias de cambio:



Figura 13. tipos de resistencias al cambio
Fuente: Chiavenato. I. de Innovaciones de la administración

Kotter y Schlesinger en 1979, plantearon una serie de estrategias ante la resistencia al cambio, las cuales son: **educación y comunicación** para la preparación de las personas ante la situación; **participación y compromiso**, lo que con llevaría a un esfuerzo participativo; **facilitación y apoyo**, en este se encuentra los programas de desarrollo para la adquisición de conocimiento; **negociación y acuerdo**, dentro de estas se encuentran los incentivos; **ma-**

nipulación y cooptación, lo que significa el empleo selectivo de informaciones y la **coerción explícita e implícita**, aunque puede ser una táctica arriesgada pues los empleados se sienten obligados.

Lewin (1947) y seguidamente Schein en (1980), establecieron un modelo secuencial de cambio de tres etapas, el cual puede ser aplicable a individuos, grupos y organizaciones, estas son:

Descongelamiento del patrón actual de comportamiento

Esto significa dejar desprenderse de las ideas anteriores.

Cambio

Se hace la identificación y la adopción de actitudes, valores y conductas diferentes.

Recongelamiento

Cuando se da incorporación de un nuevo patrón, se congela lo aprendido e integrado.

Figura 14. Modelo secuencial de cambio en tres etapas
Fuente: Chiavenato. I de *Innovaciones de la administración*

Acorde con lo anterior, las personas y por ende las organizaciones, pueden ser agentes pasivos o activos del cambio, depende de su actitud y desarrollo de actividades relacionadas en la transformación.

Chiavenato I. (2010). *Innovaciones de la administración: tendencias y estratégicas nuevo paradigmas*. México: McGraw-Hill

Tarapuez, E., y Lima, C. (2013). *Creatividad empresarial*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE Ediciones

Jones, G., y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Adler, R. y Marquardt, J. (2005) *Comunicación organizacional*. México: McGraw-Hill.

Shermerhorn, J. (1999). *Administración*. México: LIMUSA.

GERENCIA ORGANIZACIONAL

José Manuel Sánchez

EJE 3

Pongamos en práctica



Bienvenidos al eje de pensamiento 3 denominado Gerencia del talento humano en la organización.

La mayor ventaja competitiva en una organización es su **capital humano**, de ahí parte el desafío que se tiene en la actualidad, para atraer talentos competentes, innovadores, que sean capaces de llevar a cabo las actividades y funciones encargadas de una manera eficiente y eficaz. Por otra parte, la organización asume un reto muy importante y es buscar la mejor manera de retener su capital humano más valioso, en pocas palabras tener a su gente feliz, que vean a la organización como el mejor lugar para trabajar.



Enfoque cuantitativo

Es el conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas en una organización. Como el capital estructural, el capital humano se posee por las personas que los detentan y no por la organización que los emplea. El capital humano es una parte renovable del capital intelectual (Chiavenato, 2004, p. 546).

Procesos básicos de talento humano



La gestión que tiene la gerencia de talento humano, es agregar valor a una organización, esto lo hace desde el reclutamiento hasta la forma de administrar el trabajo de las personas, En el libro **Gestión del talento humano** de Chiavenato (2009), menciona los seis procesos principales de la gestión de talento humano.

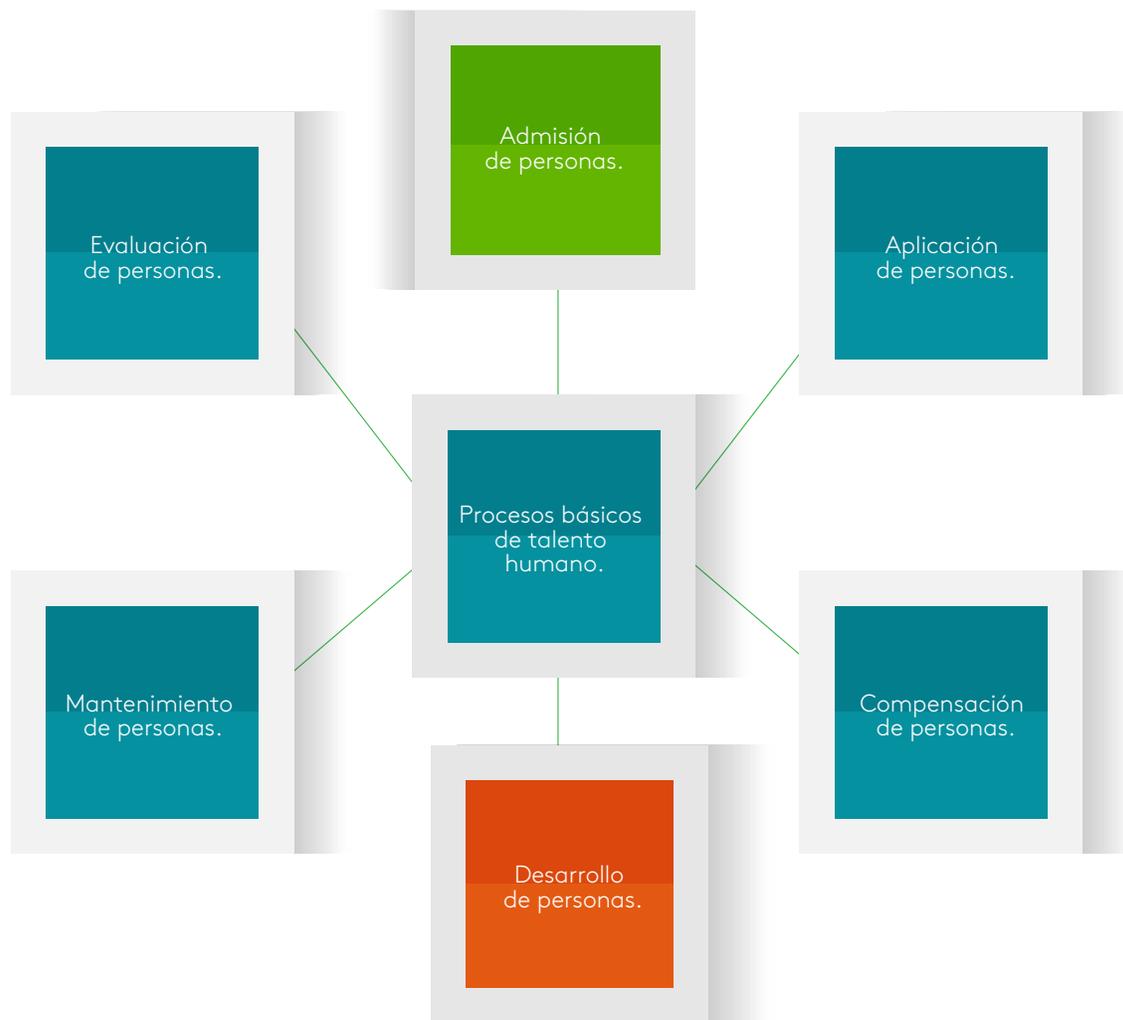


Figura 1. Procesos básicos de talento humano
Fuente: propia

Admisión de personas

El objetivo principal de este proceso es definir quién debe trabajar en la organización, que conocimientos debe poseer, cuanta experiencia debe tener, básicamente se realiza todo el proceso de reclutamiento y selección.

Aplicación de personas

En este proceso se estructura lo que deberán hacer las personas en cada cargo y que remuneración deberán recibir, incluye el diseño de cargos, sus funciones, la medición y control que tendrá el cargo, todo lo referente a la evaluación de desempeño y salarios.

Compensación de las personas

Su objetivo como su nombre lo dice es lograr la mejor manera de compensar al personal, estas **compensaciones** o adicionales a su salario buscan motivar al personal dentro de la organización, en este proceso se incluye todo lo del programa de incentivos, extralegales, beneficios y servicios al colaborador.



Compensaciones

“Es la resolución del ciclo motivacional por medio de la satisfacción de otra necesidad, reduciendo el estado de tensión del individuo (Chiavenato, 2004, p. 122).”

Desarrollo de personas

Este proceso tiene todo el enfoque de la forma de cómo se capacitará al personal, incluye hacer conocer la organización en cuanto a su historia, misión visión, la estructura de cómo se transmite la capacitación del cargo a ejercer y todos los cursos y capacitaciones que se pueden dictar dentro y fuera de la organización para aportar al crecimiento profesional y personal.

Mantenimiento de personas

Su objetivo principal es retener su activo más valioso, el capital humano, en este proceso se elabora un plan para el manejo de conflictos, tener un clima laboral adecuado, tener seguridad industrial, trabajar en un lugar limpio y agradable, y buscar la mejor relación entre lo laboral y calidad de vida.

Evaluación de personas

Se diseñan los procesos de acompañamiento, seguimiento y control al empleado, básicamente busca identificar si el cargo se está realizando bien, medido bajo auditorias e indicadores de gestión y determinar si la persona que ejerce el cargo fue seleccionada correctamente.

El capital humano y competencias



“Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 71). El capital humano es valioso para las organizaciones porque cada uno posee competencias y habilidades que agregan valor a la organización, y puede llegar a hacer más productivos y competitivos a medida que sus personas se especialicen cada día más y tengan la oportunidad de desarrollar todo su talento.



Figura 2.
Fuente: shutterstock/342221804

Chiavenato (2007) menciona que las personas van a adquiriendo más valor a medida que los dejen participar e influir en las acciones de la organización, para ello es importante que la organización se focalice en explotar estos cuatro puntos clave.

1. Delegación de autoridad, es más conocido como el *empowerment*, de esta forma las personas pueden tomar decisiones libremente de acuerdo con su especialidad.

2. Hacer de la información la más productiva y útil para facilitar la toma de decisiones, velar que llegue a todas las áreas de la organización una información sin fronteras.



Empowerment

“Es el estilo de dar a los empleados autoridad, información y herramientas que ellos necesitan para realizar sus tareas con mayor autonomía, libertad y confianza. Es un paso más allá del desarrollo de equipos” (Chiavenato, 2004, p. 350).

3. Dar incentivos como recompensa a los esfuerzos, de esta manera la organización envía un mensaje positivo a las personas indicándose que se está logrando el objetivo esperado por la organización.

4. Apoyar a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias, para que de esta forma sean aprovechadas de la mejor forma dentro de la organización, adicional crear planes de capacitación constante para que sigan desarrollando competencias en pro a la organización.

El capital humano de una organización en resumen es el conjunto de competencias, habilidades y talentos que posee su gente.

En la era industrial las organizaciones con mayor éxito, era las que poseían mayor capital financiero, su éxito era medido por su tamaño, infraestructura, inversiones entre otros activos tangibles, pero la era industrial queda atrás y en la actualidad las organizaciones exitosas no dependen de su tamaño, el capital financiero pasa a un segundo plano y da paso al llamado y muy importante recurso capital intelectual.

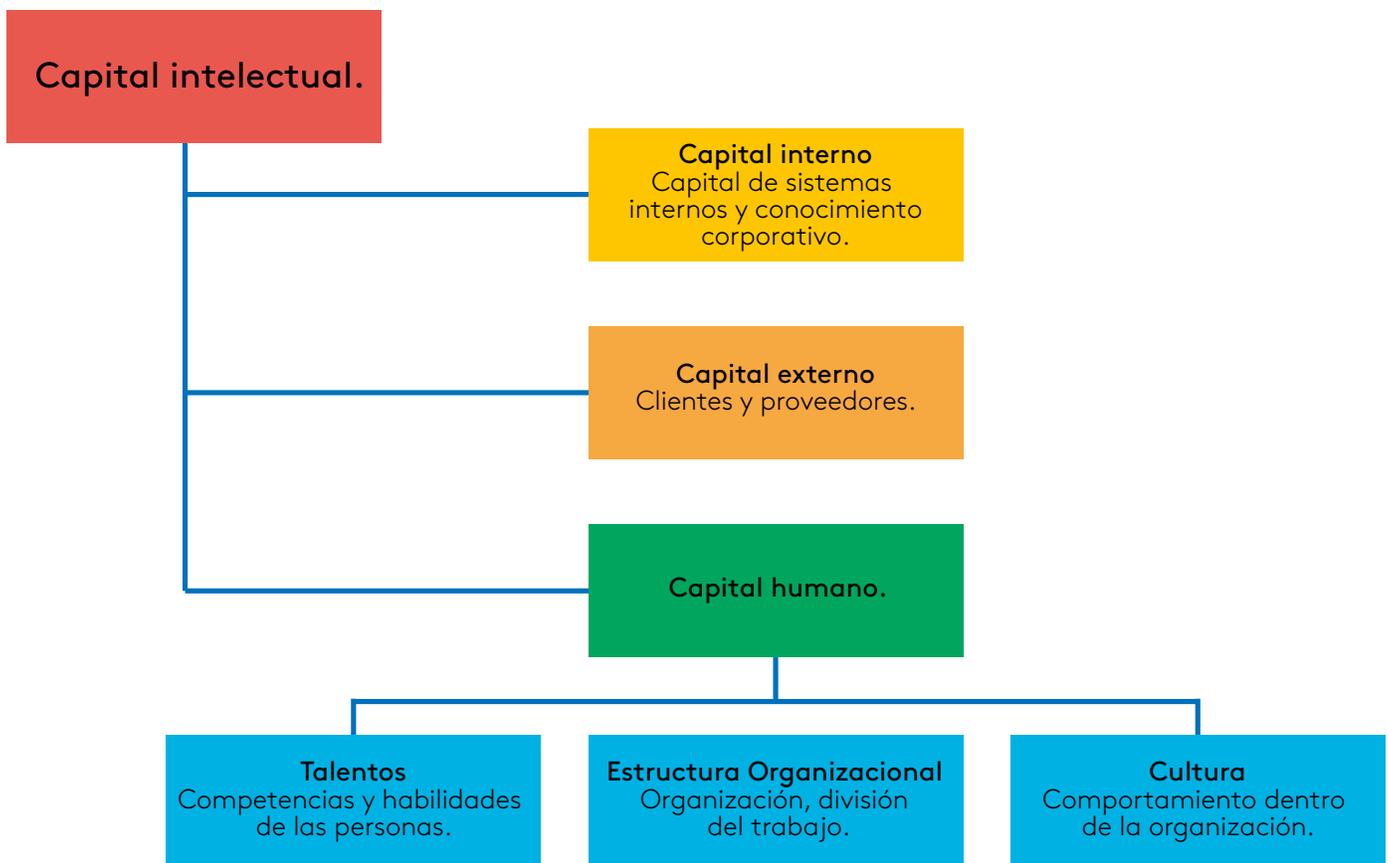


Figura 3. Capital intelectual
Fuente: tomado del libro Administración de recursos humanos, la división del capital intelectual

Varios autores en la actualidad hablan de las competencias como el conjunto de conocimientos, cualidades y habilidades que poseen las personas, Levy (2003), dando un enfoque de las competencias en la gestión organizacional, menciona que esta gestión es desarrollada por el área o gestores de recursos humanos, quienes identifican las actitudes y aptitudes que posee cada persona para que desempeñen de manera eficiente el puesto de trabajo encargado, muchas veces las competencias poseídas logran superar las expectativas en la misma organización.

Dando un enfoque gerencial, Hellriegel (2002) define competencias como: "El conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones", Hellriegel relaciona seis competencias útiles que debe poseer un gerente.



Figura 4. Competencias gerenciales
Fuente: propia



Video

Para profundizar en este tema veamos la siguiente videocápsula.

Clima organizacional



El clima organizacional es un factor competitivo dentro de una empresa, de este depende de cierta forma que su gente sea o no altamente productiva.



¡Importante!

A través de la Teoría de Campo de Lewin (1939), teoría pionera en definir clima organizacional, define que cada individuo crea un juicio y adquiere un comportamiento de acuerdo con el ambiente y entorno en el que se encuentra, creando así un patrón de conducta.

A continuación, se mencionan otras definiciones de clima organizacional de algunos autores, conceptos que tiene mucha relación con el grado de motivación de las personas, tema profundizado en el siguiente punto.

Tagiuri (1968): afirma que el clima organizacional es una cualidad que puede variar de acuerdo con el ambiente interno de una organización y este influye en la conducta de las personas que trabajan en ella.

Hall (1972): define al clima como el conjunto de propiedades que se perciben en el ambiente laboral de una organización, el cual es percibida por los empleados de manera directa o indirectamente y está a su vez influye en su conducta.

Campbell (1976): considera que el clima organizacional es la causa y efecto de la estructura y procesos que hay dentro de una organización, los cuales inciden de una manera importante en crear un perfil de comportamiento de cada uno los individuos.

Autores más recientes como Silva (1996), define el clima organizacional como una propiedad del individuo que percibe la organización y de esta forma esta variable

tiene la virtud de integrar las personas y sus características individuales como sus actitudes, motivación, rendimiento y satisfacción entre otros.

(Chiavenato, 2009, p, 260), en su libro Comportamiento organizacional menciona: "La motivación individual se refleja en el clima de la organización", las personas están en constante adaptación ya que se enfrentan a diversas situaciones y deben siempre buscar el llamado equilibrio emocional, por eso las organizaciones tienen un gran reto, ya que lograr la satisfacción de cada uno de los individuos no es tarea fácil y desde los cargos de autoridad se debe comprender todo el proceso de adaptación o inadaptación de las personas dentro de una organización.



¡Importante!

"La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro" (Chiavenato, 2009, p, 260), por lo que en el proceso de reclutamiento se debe velar por atraer personas con buen nivel de adaptación, Chiavenato lo llama salud mental.

Una persona con buena salud mental tiene las siguientes características:

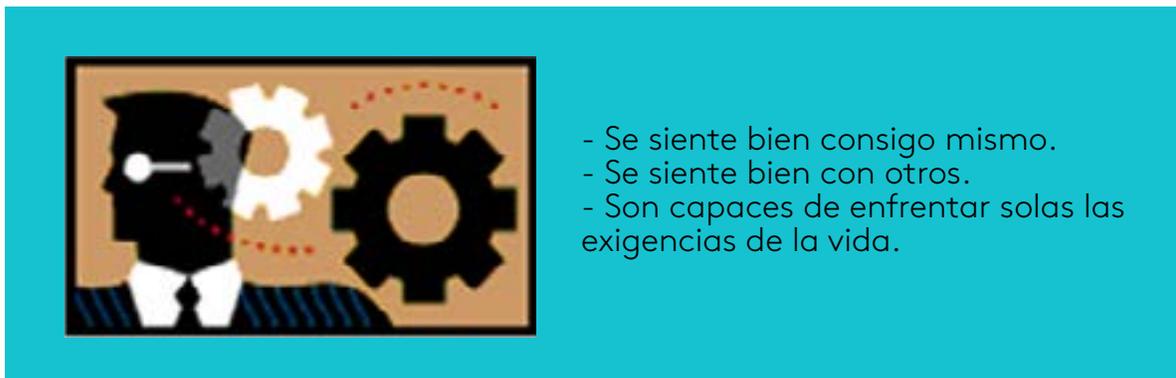


Figura 5. Características de una persona con buena salud mental
Fuente: basado en Chiavenato (2009)

Variables que influyen en el clima laboral, Chiavenato (2009):

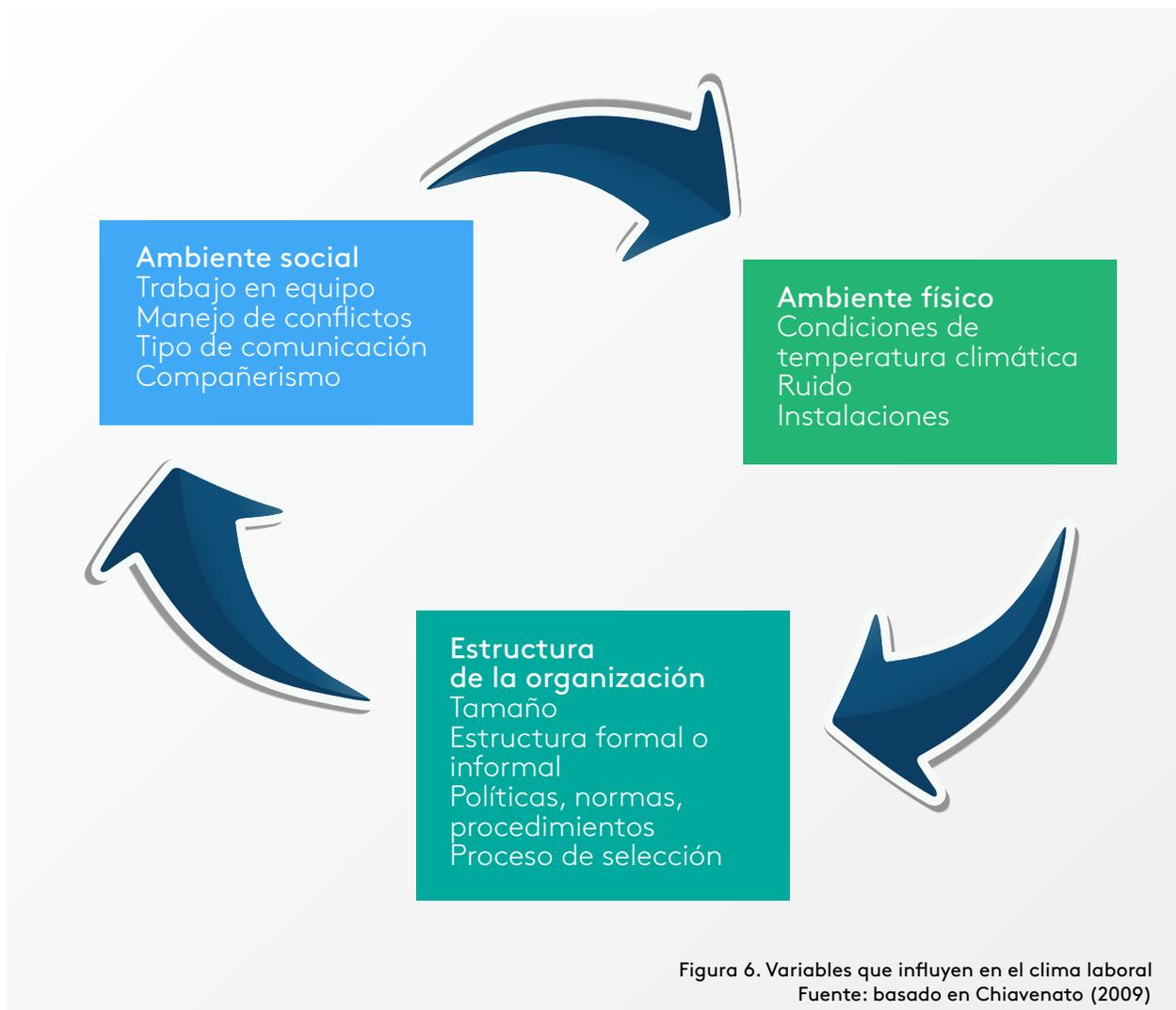


Figura 6. Variables que influyen en el clima laboral
Fuente: basado en Chiavenato (2009)

Motivación



Una de las funciones de la administración del talento humano es la motivación, es uno de los factores de investigación que denota las razones de por qué una persona realiza mejor una tarea que otro. Existen diferentes definiciones por parte de autores, entre ellas se puede resaltar:

En el texto "Administración de personal", se alude a Robbins, quien refiere la motivación como "el deseo del trabajador por hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual".



Figura 7.
Fuente: shutterstock/273624035

En el área empresarial "...como el proceso mediante el cual cada trabajador cumple su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares" (Castillo, 2016, p. 200).

Otro término a resaltar es la satisfacción en el trabajo “Estado emocional agradable, derivado de los logros que está obteniendo la persona como consecuencia de su trabajo. Es relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que está logrando” (Castillo, 2016, p. 201).

i ¡Importante!

De lo anterior, se resalta la importancia de la motivación de los directivos encargados de conducir la energía humana, generando un comportamiento del individuo para el logro de las necesidades.

El proceso motivacional se basa en las necesidades o demandas de las personas, que están acorde a los intereses familiares, laborales, personales, actitudinales, entre otros, que acorde a las oportunidades y condiciones que la empresa brinda, estas pueden ser satisfechas o no. En el siguiente esquema se presenta el proceso.



Figura 8. Proceso motivacional
Fuente: Castillo, 2016

La motivación presenta unos factores internos y externos, los primeros relacionados con las necesidades de cada individuo, aptitudes, valores y factores psicológicos y los externos son los estímulos, incentivos, que generan interés en el empleado. Acorde a lo anterior, cuando las necesidades no son atendidas, el resultado es la frustración, dando como resultado la fuga, la resignación o la agresión.

Sobre la base de los mencionado, según Frederick Herzberg, menciona la Teoría de los Factores en donde la motivación está incluida por factores motivacionales o intrínsecos y los factores higiénicos o extrínsecos, como se observa a continuación:

Factores motivacionales o intrínsecos	Factores higiénicos o extrínsecos
-Trabajo en sí.	-Estilo de liderazgo.
-Realización de algo importante.	-Relaciones personales.
-Ejercicio de responsabilidad.	-Salario.
-Posibilidad de aprendizaje y crecimiento.	-Políticas de administración de recursos humanos.
	-Condiciones físicas y seguridad al trabajo.

Tabla 1. Comparativo de factores motivacionales o intrínsecos vs factores higiénicos o extrínsecos
Fuente: Amaure, (2009)

Por otra parte, entre algunas de las teorías motivacionales que se pueden mencionar son:

- Teorías X y Y: en el texto de Castillo, se hace mención a lo referido por Douglas McGregor que plantea dos posiciones básicas, que sirven de marco para las relaciones de jefe-subalterno. La Teoría X, persona que aborrece el trabajo y no asume responsabilidades y la Teoría Y, cuya persona considera el trabajo de forma natural como un juego o descanso. Estas teorías se incluyen para presentar los estados de la motivación de los individuos.
- Teoría de la Jerarquía de Necesidades: su autor es Abraham Maslow, quien menciona al ser humano con cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, psicológicas y de realización plena.
- Teoría de las Tres Necesidades: su autor es David Mc. Clelland, refiere que el ser humano actual para satisfacer las necesidades de logro, de poder y de afiliación.
- Teoría de las Metas: que apunta que la mayor satisfacción es alcanzar unas metas.

Por otra parte, algunos académicos han planteado los determinantes del desempeño laboral de la siguiente manera:

-**Desempeño** = habilidad x motivación (esfuerzo) donde.

-**Habilidad** = aptitud x entrenamiento x recursos.

-**Motivación** = lectura: deseo x compromiso.

Acorde con lo anterior, existen algunas herramientas para mejorar un desempeño deficiente, entre ellas se tiene:

- Reabastecimiento: enfocado a las necesidades del apoyo al trabajo.
- Reentrenamiento: se puede producir por el cambio de tecnología.
- Reajuste: análisis de los componentes y combinaciones de trabajo.
- Reasignación: ubicación en posición menor.
- Liberación: cuando las anteriores herramientas no dan resultados, la organización puede liberar al empleado de la misma (Whetten y Cameron, 2005).

Entre algunas prácticas motivacionales, como se refiere en el texto de Amaure (2005) se encuentra: el enriquecimiento de cargos; técnica que aumenta los factores motivacionales en el grupo de trabajo, el programa de incentivos y la participación de utilidades y resultados.

Decisiones



Parte de la gerencia es la toma de las decisiones, las cuales deben ser tomadas para la selección entre opciones o para las soluciones de los problemas del entorno. Entre estas se denotan las programadas y las no programadas. Las primeras solucionan situaciones de antes y que siempre se presentan, las segundas hacen parte de contextos que no se han presentado.

Las decisiones tienen tres posibilidades de participación, como lo refiere Amaure (2005) en el texto "Fundamentos de la administración:

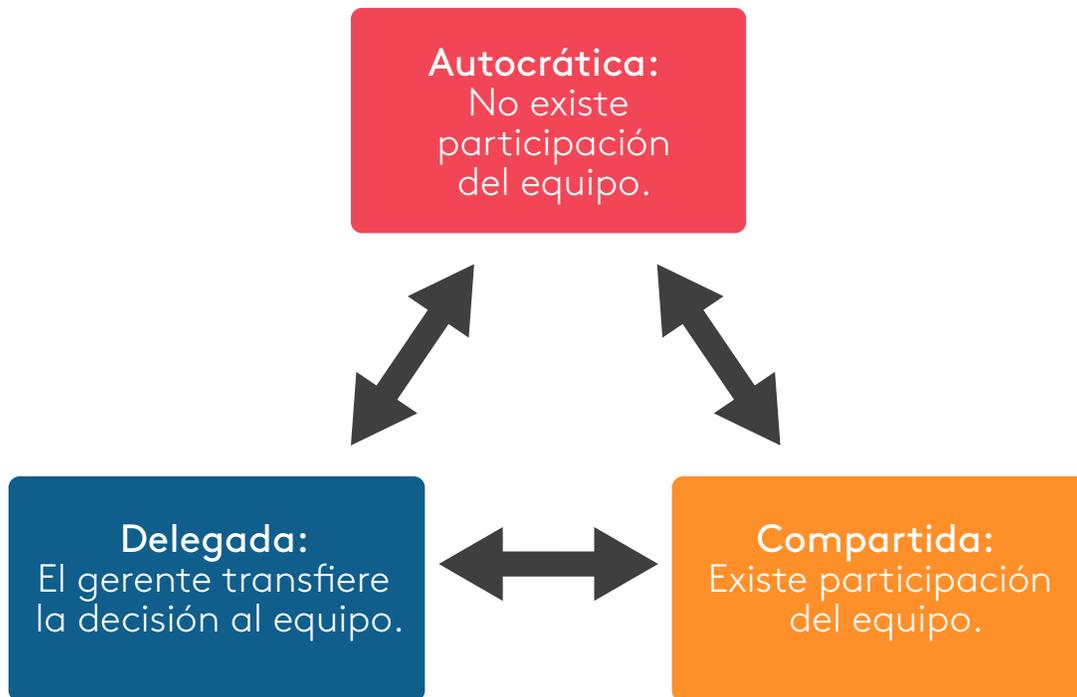


Figura 9. Posibilidades de participación en las decisiones
Fuente: Amaure, 2009

Manejo de conflictos

Según Davis y Newstrom, el conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición, puede ocurrir entre empleados, más individuos o grupos, de allí su denominación intrapersonal, interpersonal e intergrupala. Algunas de sus fuentes son:

- Cambio organizacional.
- Choques de personalidad.
- Diferentes sistemas de valores.

Estos tienen sus ventajas y desventajas, las primeras de ellas son fuentes de estimulación para los empleados, identificación de problemas ocultos y capacidad resolutoria, genera compromiso de parte de los involucrados y entre sus desventajas está su intensidad, que puede girar en aspectos personales y crear desconfianza.

Los conflictos a su vez se pueden clasificar entre los generados por las personas o por asuntos particulares. De forma, entre algunas de las fuentes se menciona:

Diferencias personales	Percepciones y expectativas
Deficiencias en la información.	Información e interpretación erróneas.
Incompatibilidad de roles.	Metas y responsabilidades.
Estrés ambiental.	Escasez de recursos e incertidumbre.

Tabla 2. Diferenciación de conflictos
Fuente: Whetten y Cameron, 2005

Como se menciona en el texto desarrollo de habilidades directivas, haciendo referencia al artículo de Harvard Business de 1997, las reglas para el manejo eficaz del conflicto son.

- Trabajar con más información.
- Enfocarse en los hechos.
- Desarrollar múltiples alternativas.
- Compartir metas acordadas.
- Inyectar humor al proceso de decisión.
- Mantener una estructura de poder equilibrado.
- Resolver asuntos particulares en consenso.

Entre algunos de los métodos mencionados por Whetten y Cameron, descritos por Volkema y Bergman, (2001), para el manejo de los conflictos se destaca:

- Respuesta de coacción: se intenta satisfacer las necesidades propias a costa de las de otra persona, puede hacerse por medio de la autoridad formal o tácticas manipuladoras.
- Método de complacencia: por el contrario, se satisface los intereses de la otra persona, descuidando los propios.

- Respuesta evasiva: es cuando se descuida los intereses de las dos partes, para evadir el problema.
- Respuesta comprometida: se considera el intermedio entre la asertividad y la cooperación.
- Método de colaboración: es el intento de abordar totalmente las preocupaciones de todas las partes.
- Storch, Northcraft y Neale, en el 2002 mencionan seis pasos para tener en cuenta para la negociación:

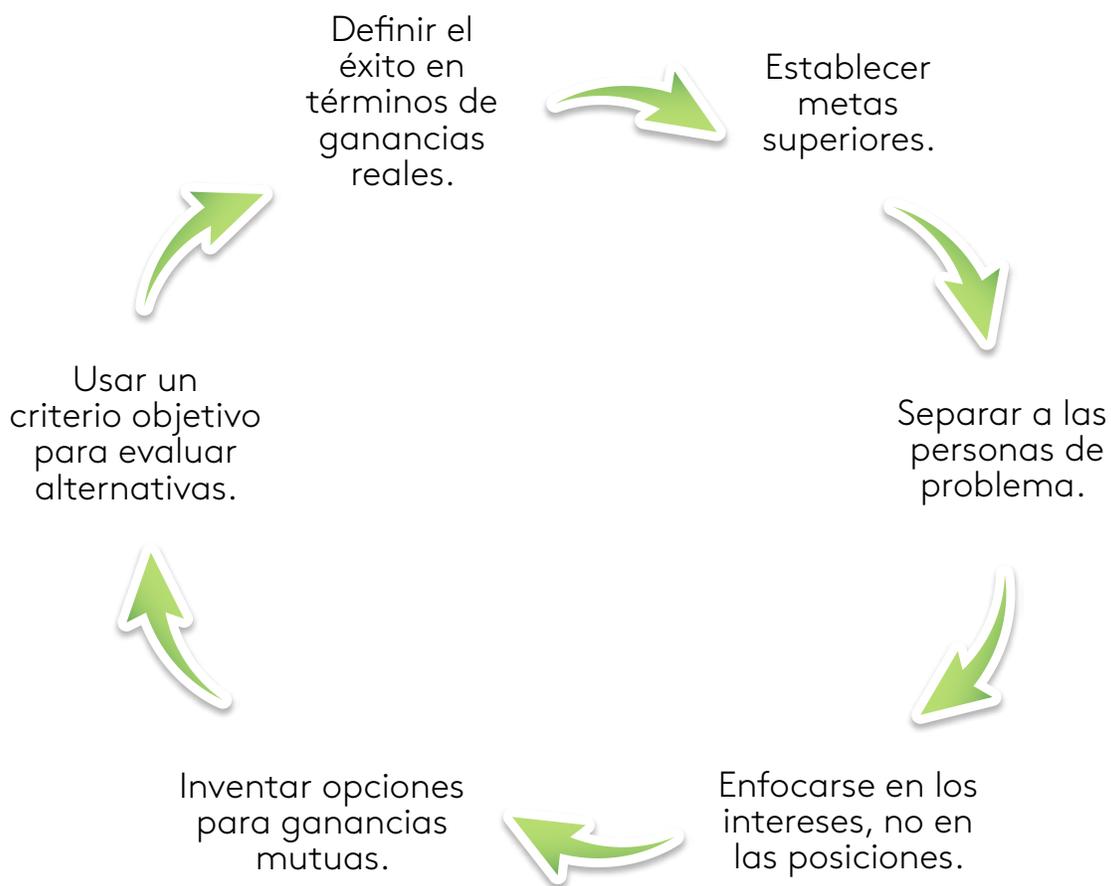


Figura 10. Seis pasos a tener en cuenta en la negociación
Fuente: Whetten y Cameron, 2005

Por las consideraciones anteriores, según Whetten y Cameron (2005), se establece las siguientes fases para la solución de problemas: identificación del mismo, generación de solución, formulación plan de acción y puesta en práctica y seguimiento.

En ese orden de ideas existen algunas dificultades para resolver problemas, entre las cuales se encuentra:

- Incapacidad de identificar el problema.
- Decisión precipitada.
- Exceso de confianza.
- Compromiso prematuro.
- Confusión entre problema y síntomas.
- Énfasis en una solo solución.
- Evaluación subestimada.
- Incapacidad para definir prioridades.
- Falta de tiempo.
- Falta de capacidad de decisión.
- Confusión entre información y opinión (Amaure, 2009).

Amaure, A. (2009) *Fundamentos de Administración. Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson.

Castillo, J. (2016). *Administración de Personal*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Davis, K., y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson.

Calderón, G., Álvarez, C., y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones. un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), pp. 225-254.

Gallardo, E., Espluga, M., Triadó, X. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), pp. 43-61.

Muñoz, A., Vivero, S., y De Vergara, L. (2004). Aproximación al proceso de una toma de decisiones en la Empresa Barranquillera. *Pensamiento & Gestión*, (17), 1-38.

GERENCIA ORGANIZACIONAL

José Manuel Sánchez

EJE 4

Propongamos



Benchmarking - Inteligencia de negocios



En el libro *Los nuevos temas empresariales, management siglo XXI*, define **benchmarking** como una de las herramientas más objetivas para aprender de otros, básicamente es identificar, estudiar y mejorar de acuerdo con lo que se ha aprendido.



Benchmarking

“Es el proceso de ubicar benchmarks en el mercado, analizarlos, aprender con ellos y, si es posible, rebasarlos” (Chiavenato, 2004, p. 545).



BENCHMARKING

Figura 1.

Fuente: shutterstock/418880440

Las organizaciones en la actualidad practican el **benchmarking** por tres razones.

1. Es una herramienta eficiente cuando se quiere mejorar, cambiar o adaptar procesos viejos y obsoletos.
2. Permite que las organizaciones introduzcan las mejoras de una manera más rápida con menos inversión de tiempo.
3. Pueden elevar sus procesos para que sean más competitivos y eficientes, si se aprende del mejor.
4. El **benchmarking** es una excelente herramienta que al ser bien utilizada se convierte en una ventaja competitiva en la organización, logrando muchas veces superar a sus propios competidores.

Metodología de un proceso de benchmarking práctico, aplicable en casi todas las empresas

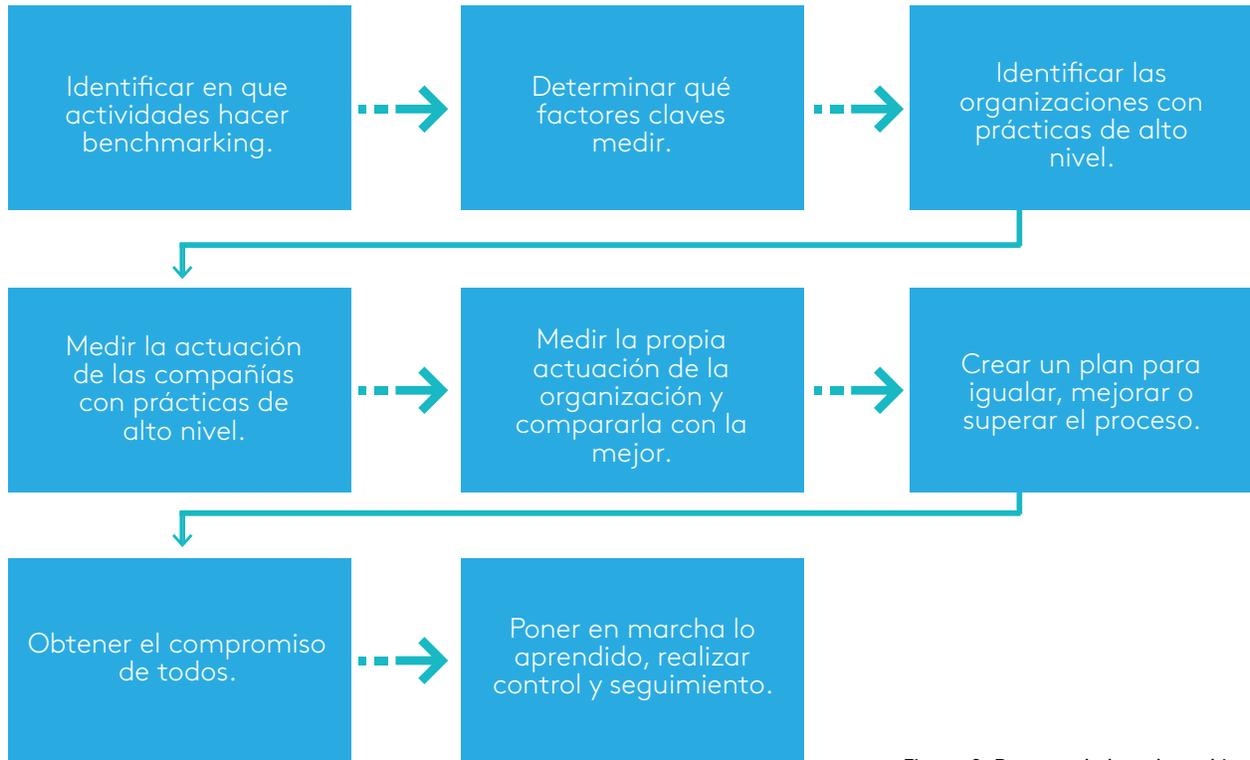


Figura 2. Proceso de benchmarking

Fuente: Tomado del libro Los nuevos temas empresariales, management siglo XXI, 1996

La aplicación del **benchmarking** puede variar de acuerdo con las necesidades de cada organización, ejemplo:

Camp y Xerox tienen cinco pasos dentro del proceso del **benchmarking**:



Figura 3. Pasos del benchmarking
Fuente: propia

At&T tiene 12 pasos dentro de su proceso de benchmarking, dividido en dos categorías del 1 al 6, estos pasos ayudan a eliminar barreras que podrían retrasar, dificultar o dañar el proceso y los pasos del 7 a 12 son los del proceso que sigue benchmarking de la compañía, veamos:

1. Determine quiénes son los clientes.
2. Haga avanzar a los clientes desde la etapa de alfabetización a la etapa de campeón.
3. Compruebe el entorno.
4. Determine la urgencia.
5. Determine el alcance y tipo del benchmarking que se necesite.
6. Seleccione y prepare el equipo.
7. Integre el proceso de benchmarking en el proceso de planificación de la empresa.
8. Desarrolle el plan de benchmarking.
9. Analice los datos.
10. Integre las acciones recomendadas.
11. Emprenda acciones.
12. Continúe la mejora.

Ahora bien, es importante tener en cuenta los tipos de **benchmarking** habituales, veamos:



Figura 4. Tres tipos de benchmarking habituales
Fuente: propia

¿De qué se trata cada uno?

-El **benchmarking competitivo**: permite que las organizaciones se midan y se comparen con la competencia, este tipo de benchmarking no es fácil ya que el proceso de recolección de información es obstaculizado por los mismos competidores, pues ninguno querrá mostrar de manera abierta sus procesos y funciones, muchas veces hará lo imposible para que sus competidores los estudien.

-El **benchmarking cooperativo**: es mucho más fácil de aplicar, ya que las empresas estudiadas y medidas no son rivales directos, estas cooperan facilitando y compartiendo sus mejores prácticas, claramente las organizaciones elegidas para hacer **benchmarking** son las de mejor nivel en el mercado.

-El **benchmarking colaborador**: es la reunión de varias empresas cada una comparte su mejor práctica en una actividad en particular, todas estas organizaciones tienen un objetivo común y es el de mejorar sus procesos, aplicando lo aprendido.

Empowerment

Definición según el libro gestión del talento humano: "empowerment significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar" (Chiavenato, 2002, p. 65).



¡Importante!

El objetivo del empowerment es muy sencillo, básicamente es delegar responsabilidad a las personas, para aprovechar todas sus actitudes, aptitudes y conocimientos enfocadas a desarrollar las funciones entregadas por la organización de una manera eficiente y eficaz, adicional el empowerment permite que puedan mostrar todo su liderazgo ya sea en trabajos individuales o colectivos.

En las organizaciones modernas esta herramienta gerencial busca eliminar el típico gerente que tiene todo el poder de la información.

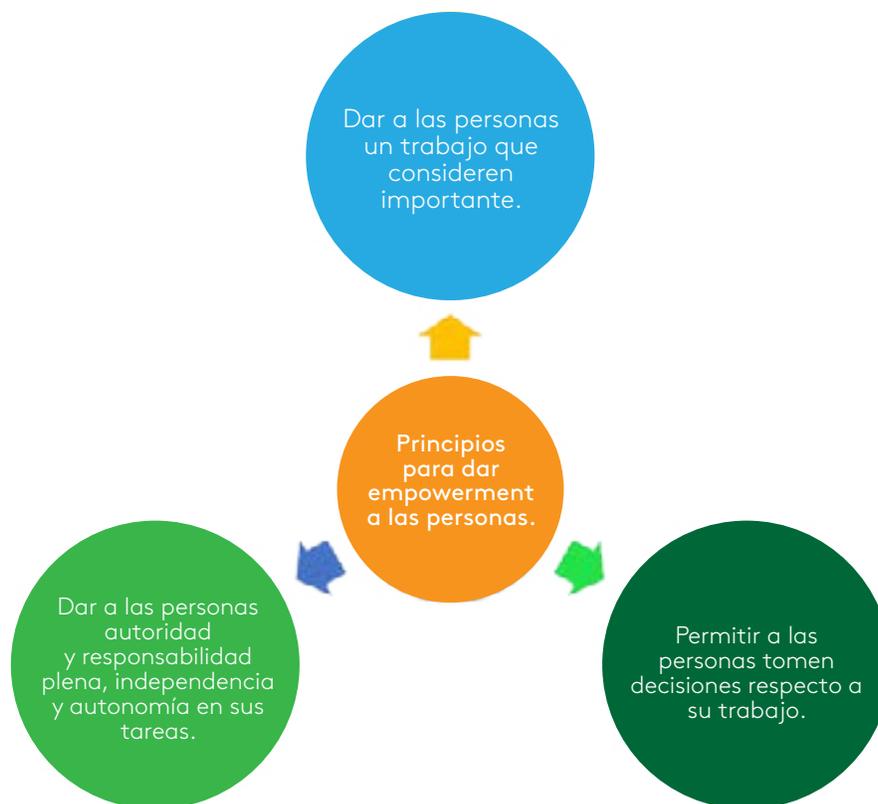


Figura 5. Principios del empowerment
Fuente: tomado de libro Gestión del talento humano de Chiavenato (2002)

¿Cómo implementar el empowerment en una organización según Chiavenato?

1. Involucrar a las personas en la elección de sus responsabilidades y la definición de los métodos para ejecutar las tareas.
2. Crear un ambiente de cooperación, información compartida, análisis y establecimiento conjunto de los propios objetivos.
3. Estimular a las personas a tomar iniciativas, tomar decisiones y usar sus conocimientos y habilidades.
4. Sopesar la opinión de las personas. Cuando surjan los problemas, preguntar qué piensan y pedirles que ayuden a diseñar soluciones.
5. No interferir; dejar que las personas pongan en práctica sus ideas y soluciones.
6. Mantener elevadas la moral y la confianza del equipo. Reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular el alto desempeño.

Kaizen

El libro: Kaizen. La clave de la competitividad japonesa, define que Kaizen significa "...el mejoramiento en marcha que involucra a todos, alta administración, gerentes y trabajadores" (Imai, 2001, p. 29).

Este concepto puede decirse que es la diferencia en la administración entre la cultura oriental y occidental, su enfoque está orientado a la satisfacción del cliente y a la atención de sus necesidades, con ello se logra un manteniendo en el mercado y un aumento de la rentabilidad. Como se observa en el siguiente esquema la esencia de la práctica administrativa se centra en la siguiente sombrilla:

Como parte de la administración del Kaizen se cuenta con dos funciones específicas: la de mantenimiento y la de mejoramiento. Estas funciones deben establecer los lineamientos para las operaciones verificando el procedimiento estándar de operación (PEO) y en caso de que las personas no cumplan con lo establecido la disciplina debe ser aplicada. Los empleados cuentan con un entrenamiento y tiene estipulado las pautas claras a seguir.



Figura 6. Características del método Kaizen
Fuente: <http://kaizen2013.blogspot.com.co/>

Como parte de la administración del Kaizen se cuenta con dos funciones específicas: la de mantenimiento y la de mejoramiento. Estas funciones deben establecer los lineamientos para las operaciones verificando el procedimiento estándar de operación (PEO) y en caso de que las personas no cumplan con lo establecido la disciplina debe ser aplicada. Los empleados cuentan con un entrenamiento y tiene estipulado las pautas claras a seguir.



¡Importante!

En el Kaizen, el mejoramiento, el mantenimiento y la búsqueda de los estándares más altos es primordial, la innovación es realizada por medio de la inversión de nueva tecnología y por mejoras progresivas.

A tener en cuenta: al hablar de Kaizen, también se identifica como un proceso de identificación y resolución de problemas.

Coaching



La palabra coaching se utilizó por primera vez en la universidad de Oxford hacia 1830 y fue utilizada para llamar al tutor que acompañaba a los alumnos a preparar los exámenes Dolan (2013).



¡Importante!

El término coach aparece a finales de 1880 y era utilizada para los entrenadores de deportes principalmente en fútbol y baloncesto.

En su libro Coaching para valores (Dolan 2013, p, 28) define: "El coaching es el arte de extraer lo mejor de las personas, respetando la integridad del espíritu humano. Es, a la vez, una capacidad humana innata y una técnica adquirible".

En la actualidad el coaching es una herramienta gerencial utilizada para trabajar con las personas en distintos contextos, se utiliza para desarrollar capacidades, conocimientos, y destrezas innatas enfocadas en conseguir cambios y de esa forma lograr resultados deseados y sostenibles.



Figura 7. Principios del coaching
Fuente: adaptado del libro Coaching para valores

Tipos de coaching

Dolan (2013), cuando habla de tipos de coaching, realmente se refiere al entorno en el que se puede desarrollar y aplicar, también hace énfasis en las personas a quien se dirigirá de acuerdo con el entorno:

-Coaching empresarial: ayuda a la empresa a crecer mediante la creación de un plan estratégico para conseguir objetivos acordados por los directivos de la organización.

Las empresas que cuentan con recursos tienden a contratar personas formadas en coaching empresarial, otras prefieren que sus altos y medios directivos hagan coach a su equipo de trabajo para alcanzar buenos niveles de rendimiento, satisfacción laboral, crecimiento personal y desarrollo profesional.

-Coaching ejecutivo: va muy de la mano entre la función del coach y las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo. Esta herramienta busca explotar al máximo los buenos talentos e identificar los futuros líderes de la organización.



Figura 8.
Fuente: shutterstock/362695028



Figura 9.
Fuente: shutterstock/218866699

Reingeniería de procesos

La **reingeniería** es mencionada hacia 1990 por Hammer y Champy, plantean esta estrategia revolucionaria para la realización de cambios radicales. En 1994 según Lowenthal la define como “el repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr mejoras espectaculares en el desempeño de la organización” (Gutiérrez, 2014, p. 107), esta cuenta busca eliminar retrabajos y actividades que generan valor a los objetivos de la organización. Así mismo, entre sus componentes los cuales son:



Reingeniería

“Es el rediseño radical de los procesos empresariales para cortar gastos, reducir costos, mejorar calidad y servicio y maximizar beneficios de la TI, cuestionando el cómo y el por qué se están haciendo las cosas” (Chiavenato, 2004, p. 546).

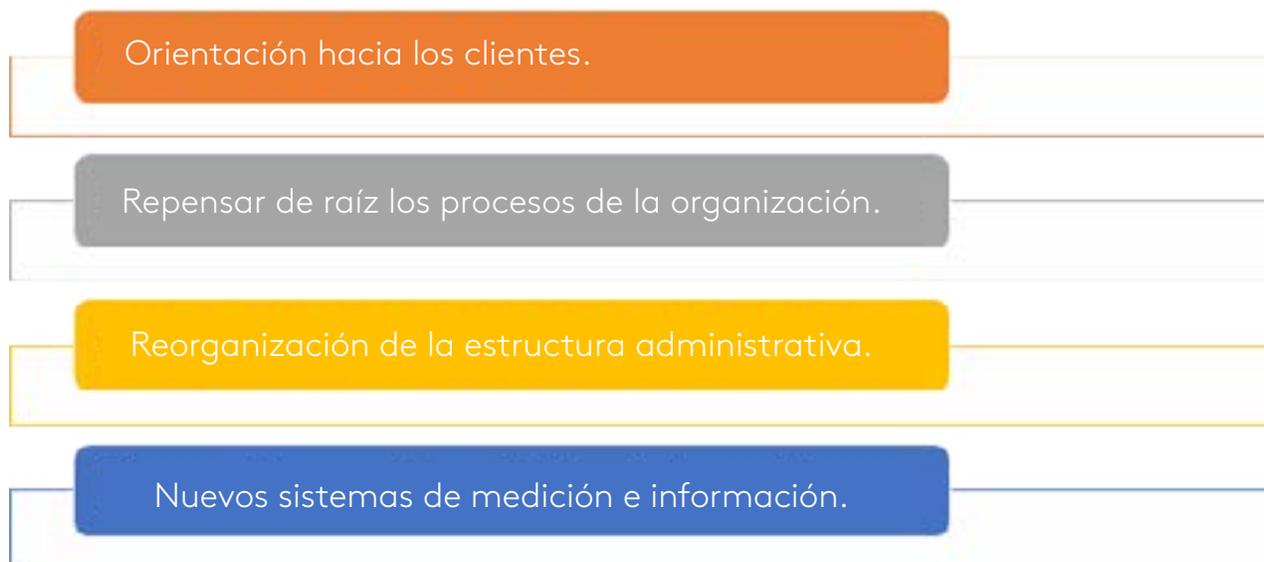


Figura 10. Componentes de la reingeniería
Fuente: Gutiérrez, 2014

Para el proceso de reingeniería es relevante la generación de indicadores de rendimiento, debido a los procesos estratégicos en los que se centra, lo de destacar dentro de estos son los de: duración del proceso, costo del proceso y calidad (Franklin, E. 2014).

Seis Sigma (6 σ)

En el libro calidad y productividad definen a las “seis sigma” como “una estrategia de mejora continua del negocio enfocado al cliente, altamente cuantitativa que busca encontrar y eliminar las causas de errores, defectos y retrasos en procesos” (Gutiérrez, 2014, p. 296). Es de tener en cuenta que la letra sigma (σ) es griega y está relacionada con la desviación estándar. Entre sus características a destacar se puede resaltar:



Figura 11. Características del seis sigma
Fuente: Gutiérrez, 2014

Esta estrategia se desarrolla por medio de cinco fases (Dmamc), con el propósito de mejorar y remover defectos, con fundamentación en un pensamiento estadístico:



Figura 12. Fases de estrategia seis sigma
Fuente: Gutiérrez, 2014,

Metodología de las 5 S (Cinco S)

En el libro calidad y productividad definen a las “seis sigma” como “una estrategia de mejora continua del negocio enfocado al cliente, altamente cuantitativa que busca encontrar y eliminar las causas de errores, defectos y retrasos en procesos” (Gutiérrez, 2014, p. 296). Es de tener en cuenta que la letra sigma (σ) es griega y está relacionada con la desviación estándar. Entre sus características a destacar se puede resaltar:

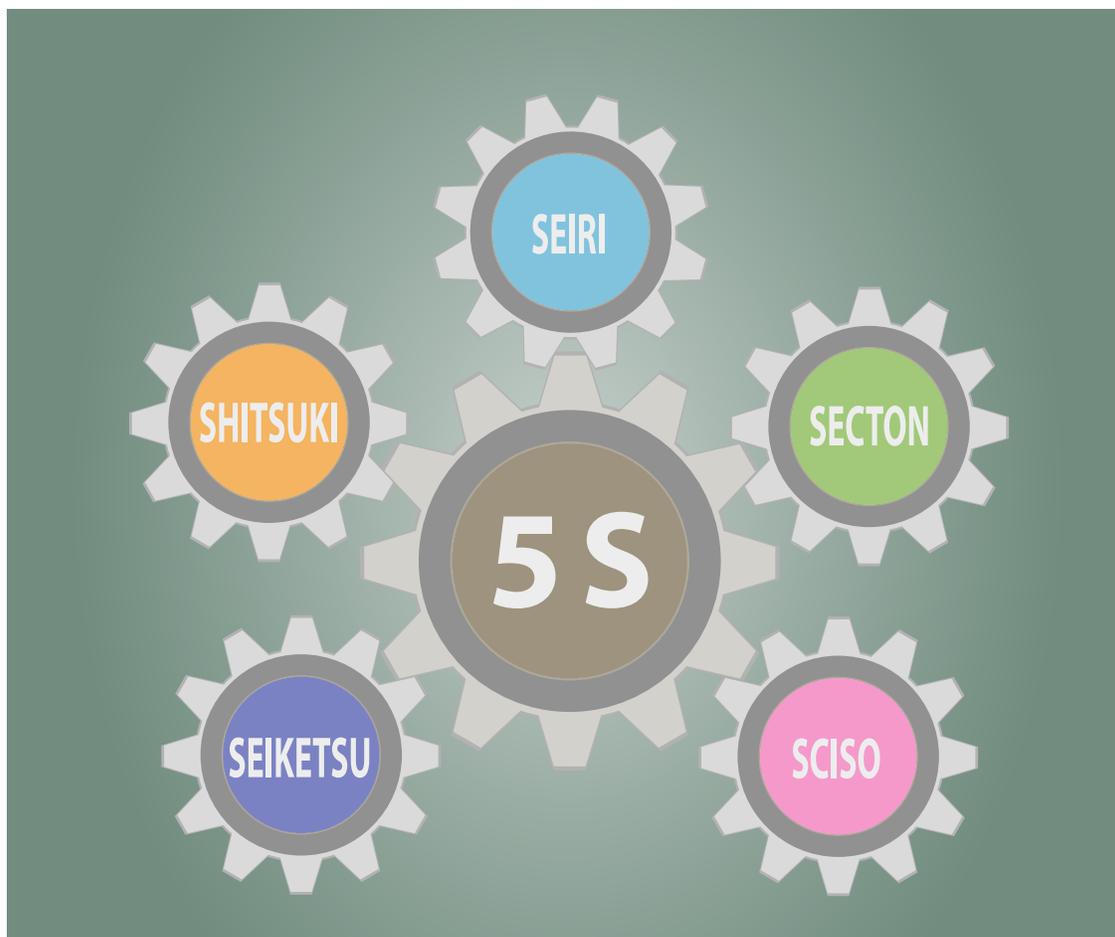


Figura 13.
Fuente: shutterstock/181073171

Es una metodología japonesa que permite organizar los sitios de trabajo de los empleados de una forma ordenada, limpia y disciplinada. Las 5 S hace referencia a: seleccionar (Seiri), ordenar (Seiton), limpiar (Seiso), estandarizar (Seiketsu) y autodisciplinarse (Shitsuke) (Gutiérrez, 2014).

Outsourcing



Está relacionada con una estrategia de reorganización en las unidades de producción y de servicios, en donde la empresa desincorpora algunas de las actividades de la estructura y es reemplazada por una instancia externa para que se encargue de la misma con el fin de mejorar la rentabilidad (Franklin, 2014).

Las funciones que generalmente pueden contrastarse son:

- Suministros de materiales y componentes.
- Servicios generales.
- Tecnología informática.
- Consultoría y capacitación (Rothery y Robertson, 2000).



¡Importante!

Outsourcing es cuando una operación interna de la organización se transfiere para otra organización que logre hacerla mejor y más económica. Significa una transformación de costos fijos en costos variables y una simplificación de la estructura y del proceso de decisión de la organización (Chiavenato, 2004, p. 546).

Cuadro integral de mando (Balanced Scorecard)

Fue creado por Robert Kaplan y Davis Nortom, es un sistema de dirección llevado a cabo en las organizaciones. Para dar claridad a la visión y sus estrategias, en este se traduce la **planeación estratégica** a un ejercicio diario de la organización (Vargas y Aldana).



Planeación estratégica

"Planeación general proyectada a largo plazo. Incluye la organización en conjunto" (Chiavenato, 2004, p. 157).

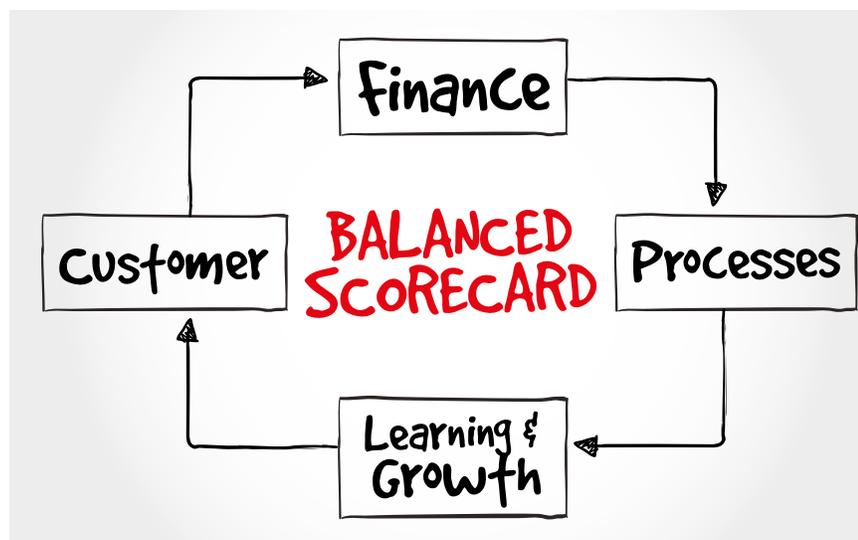


Figura 14.
Fuente: shutterstock/292657172

Rothery, B., y Robertson, B. (2000). *Outsourcing*. México: Limusa.

Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. México: Mac Graw Hill.

Gutiérrez, H. (2014) *Calidad y productividad*. México: Mac Graw Hill.

Massaki, I. (1994). *Kaizen: la clave de la competitividad japonesa*. México: Grupo Editorial Patria.

Vargas, M., y Aldana, L. (2015). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Recuperado de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/27250/Calidad_servicio3ED_digital.pdf?sequence=1

Esta obra se terminó de editar en el mes de Septiembre 2018
Tipografía BrownStd Light, 12 puntos
Bogotá D.C,-Colombia.



AREANDINA

Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED

ILUMNO