http://www.monografias.com/trabajos53/administracion-empresarial/administracion-empresarial2.shtml

La administración empresarial. Evolución y modernidad

Enviado por Aydil Orama Véliz

Autora:

Lic. Aydil Orama Véliz

aydil.orama[arroba]yahoo.es.
aydil.orama[arroba]umcc.cu

Profesora de Administración Financiera Gubernamental.
Departamento de Contabilidad y Finanzas.
Facultad Industrial-Economía.
Universidad de Matanzas"Camilo Cienfuegos".

Universidad de Matanzas

"Camilo Cienfuegos"

Facultad de Industrial - Economía.

Resumen

1. **Introducción**
2. **La Administración Empresarial. Conceptos y Evolución**
3. **Fases y Subsistemas de la Administración**
4. **La Administración Empresarial Moderna**
5. **Conclusiones**
6. **Bibliografía**
7. **Anexos**

Resumen

El presente trabajo titulado "La Administración Empresarial. Evolución y modernidad" está realizado con el objetivo de abordar exhaustivamente los conceptos fundamentales de la administración desde el punto de vista teórico, en todo su esplendor, hasta las nuevas tendencias de la época contemporánea, evidenciando así su carácter constructivo y evolutivo. Está compuesto principalmente por tres capítulos: el primero refleja brevemente la historia de esta ciencia, el segundo los subsistemas en los cuales se divide y el último explica los tipos de administración o tendencias que han surgido en la modernidad.

Introducción

Desde los albores mismos del desarrollo de la humanidad el hombre reveló su condición de ser social y la necesidad de crecer y desarrollarse en el marco propicio de la colectividad donde reflejó su capacidad para transformar el medio en la interacción del grupo.

1. En la actualidad se precisa que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que como consecuencia de ello se produzca el aprendizaje continuo y una mayor adaptabilidad al mismo con amplia visión hacia el futuro. Por ende, se hace imprescindible introducir nuevos métodos de dirección, como por ejemplo la Dirección Estratégica, la cual está en función de conseguir una ventaja competitiva, pues no constituye un juego puramente intelectual, sino que brinda los elementos precisos para ponerla en práctica y en la que necesariamente tiene que involucrarse la alta Dirección de la Empresa, y donde la Planeación Estratégica resulta ser el apoyo determinante para esta Dirección, ya que proporciona una guía para orientarse en el desempeño administrativo, a través de la cual, se observan las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y es la base para la toma de decisiones presente. Su esencia consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y los peligros que surgen, los cuales combinados con datos importantes, proporcionan la base para que la organización tome mejores decisiones, aprovechando las oportunidades y evitando los peligros.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma de cómo la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. Estas exigencias empresariales vienen a ser resueltas dentro del marco de las nuevas tendencias administrativas, como lo son la Gestión del Conocimiento, Procesos, Objetivos, Competencia y Valores; a los cuales está destinada una significativa parte de esta investigación.

Por todo lo antes expuesto se realiza un trabajo con el objetivo de abordar exhaustivamente los conceptos fundamentales de la Administración en todo su esplendor hasta las nuevas tendencias de la época contemporánea, para evidenciar el carácter constructivo y evolutivo de esta ciencia.

I. La Administración Empresarial. Conceptos y Evolución.

1.1 Composición de la Administración.

Con la evolución de la especie, y el incremento de la complejidad de las tareas que debía acometer para adaptarse al medio y desarrollarlo, surgió la necesidad de la acción mancomunada para lograr los propósitos deseados, lo que creó las condiciones para el surgimiento de la dirección como actividad humana.

El desarrollo de las fuerzas productivas y la división social del trabajo determinaron el surgimiento de relaciones cada vez más complejas que dieron origen a la formación de las organizaciones, donde la satisfacción de una necesidad económico-social sirve de eje central para la creación de un sistema de estructuras y relaciones que propician el trabajo colectivo en aras de un objetivo común.

El sistema organizativo se define como un conjunto complejo de estructuras o sistemas superpuestos que tienen una finalidad determinada. Este sistema artificial, creado por el hombre para satisfacer una necesidad específica, tiene carácter cibernético o autorregulado, lo cual implica que es capaz de mantener el equilibrio de sus parámetros fundamentales sin intervención externa alguna, o sea, es capaz de mantener su estabilidad dinámica.

Los sistemas organizativos u organizaciones, tienen un carácter eminentemente social, ya que el hombre es, además de su componente básico, su portador, por lo que constituye una necesidad objetiva para el desarrollo del mismo, ya que es, de esta forma, que el hombre crea su base material de vida, sobre la cual descansa toda la superestructura política y cultural de la propia sociedad.

Por tal motivo se puede afirmar que las organizaciones:

- Sirven al desarrollo de la sociedad.
- Propician la realización de proyectos que no podrían se realizados de forma individual.
- Contribuyen a la conservación y desarrollo del conocimiento humano.
- Constituyen una fuente permanente de crecimiento para el hombre, como ser social.

Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones tienen la cualidad de ser sistemas altamente complejos y aleatorios, ya que el hombre, con su individualidad subjetiva, adiciona complejidad a las relaciones que se dan en el marco del sistema, lo que determina el surgimiento de una nueva actividad humana: la administración.

La Administración es el proceso que se lleva a cabo para combinar los recursos materiales con los conocimientos y habilidades de los integrantes de la organización a fin de alcanzar los objetivos que dan sentido de existencia a la misma. Este proceso implica la ejecución de acciones para dirigir los esfuerzos del colectivo en pro de los objetivos propuestos garantizando un uso racional y efectivo de los recursos disponibles, lo que incluye las competencias de sus miembros.

Existen múltiples conceptos de administración dados por varios autores dedicados a la materia, los cuales mencionaremos a continuación:

1. "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar". Henry Fayol.
2. "La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa". William J. Mc.Clarney.
3. "Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal". Robert F. Buchele
4. "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación". José A. Fernández Arena.

La Administración debe ejercerse de tal manera que se logren los objetivos, cumpliéndose con las llamadas cuatro E: eficacia, eficiencia, economía y ecología.

Eficacia:

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos propuestos. En pocas palabras es "gastar sabiamente".

Eficiencia:

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, la eficiencia se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos. En pocas palabras "gastar correctamente".

Economía:

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas como al menor costo posible y de manera oportuna. En pocas palabras, "gastar menos".

Ecología:

Se refiere a la relación empresa-medio ambiente, la cual deberá ser tal que la producción de bienes y servicios no implique una agresión al mismo, es decir, la administración debe garantizar que la actividad de la empresa no produzca impactos medioambientales no deseados. En pocas palabras "gastar sanamente".

1.2 Evolución. Tendencias y enfoques.

La Administración es el proceso de planear, organizar, liderear, y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales establecidos. Este tuvo sus primeras manifestaciones en la Revolución Industrial y en los análisis de filósofos y economistas del siglo XVIII. En un principio se manifestaba de forma totalmente espontánea, luego se fue concientizando hasta tomar carácter de ciencia, en la cual se determinaron los conocimientos científicos que la misma nos aportaba y la posibilidad y condiciones para su empleo. Toda la literatura contemporánea coincide en reconocer que la Administración tiene triple carácter: de ciencia, de arte y de profesión. La conceptualización y desarrollo de la administración como ciencia, es relativamente reciente en relación con otras ramas del saber humano, y ha transitado por diversas teorías y enfoques, las cuales se expondrán a continuación.

Teoría Clásica de la Organización: Surge de la necesidad de dirigir organizaciones complejas. Es un esfuerzo anticipado cuyo pionero fue Henry Fayol por identificar los principios y los conocimientos que subyacen en la Administración científica. Estudia los procesos de administración como la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Ve la necesidad de las jerarquías, burocracias, normas y líneas de autoridad claras y se establecen las 6 funciones básicas de la administración: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas; además de los 14 principios de dirección (Ver Anexo 1). Otros de sus precursores fue: Max Weber.

Teoría de la Administración Científica: Se le llama así por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración. Fue formulada fundamentalmente por Frederick W. Taylor entre los años 1890 y 1930 aproximadamente. Pretende determinar de forma científica los mejores métodos para realizar cualquier tarea y a partir de esto seleccionar y capacitar a los trabajadores. Se deriva de incrementar la productividad aumentando la eficiencia de los mismos y la cooperación amistosa y también de realizar estudios de tiempo y movimientos. Propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos. Otros exponentes principales fueron: Robert Owen y Charles Babbage

Movimiento de las relaciones humanas: Surge por la comprobación de los administradores de que la teoría clásica no lograba una eficiencia completa en la producción, ni armonía en el lugar de trabajo. Pone al relieve las necesidades sociales, mejora la perspectiva de la escuela clásica que consideraba la productividad únicamente como un problema de ingeniería. Se reconoce al hombre socialmente por encima del hombre económico el cual sólo trabaja por ganancias materiales y aboga por la retribución en grupos. Se centra en las destrezas administrativas y no técnicas y una de sus fundamentales figuras fue George Elton Mayo.

Teorías del Comportamiento: En esta teoría se tiene más conocimientos de psicología, sociología y antropología. De ahí surge un mayor conocimiento de la motivación individual, del comportamiento grupal, de los conflictos, del liderazgo, del poder, etc. Se exige que los administradores sean más sensibles al trato con el subordinado y fue definida por Abraham Maslow, uno de sus principales exponentes, la jerarquía de las necesidades humanas (Ver Anexo 2). Además se tomaron medidas innovadoras y humanistas como: la descentralización y delegación del trabajo, el enriquecimiento del mismo con la participación en de los trabajadores en las decisiones, y la auto evaluación del desempeño. El precursor de estas medidas fue Douglas Mc.Gregor quien además desarrolló las Teorías X y Y de liderazgo (Ver Anexo 3).

Escuela de la Ciencia Administrativa: Surge después de la segunda guerra mundial como producto de la utilización de la modelación económica matemática, el avance en las telecomunicaciones, la computación y el transporte. Aplica la investigación de operaciones en la dirección, con equipos multidisciplinarios, introduciendo técnicas matemáticas para modelar, analizar y solucionar problemas de administración y toma de decisiones y avizora una era de grandes adelantos científicos.

Enfoque de Sistemas: Plantea que un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común. La influencia de dirección debe ejercerse considerando el sistema organizativo como un todo y a la vez como un conjunto de partes, buscando explicar las relaciones que se dan en el marco del sistema y los efectos sinergéticos de las mismas. Asume que cada decisión que se adopta en el ejercicio de la dirección debe tener en cuenta, su repercusión tanto en la parte de la organización donde se adopta la misma, como en el sistema en su conjunto.

Enfoque por Objetivos: Asume el proceso de dirección a partir de la fijación de metas concretas que es preciso alcanzar en un periodo dado, y hacia cuya consecución se orienta toda la actividad de la organización. Este enfoque pone el énfasis en el logro de los objetivos y no en el proceso o las personas a través de los cuales se alcanzan las metas fijadas. El empleo de la Dirección por Objetivos implica una desagregación de la misión de la organización en todos los objetivos y subobjetivos que es preciso alcanzar para lograr cumplir la misma. Este enfoque resulta tanto más eficiente cuanto mejor se precisen los objetivos que se pretende alcanzar y se establezcan estándares de comportamiento o criterios de medida que permitan evaluar la calidad con que los mismos se logran de manera unívoca.

El Enfoque por Contingencias: Asume la administración estudiando a priori todas las posibles contingencias que pueda afrontar la organización en el cumplimiento de su misión y trazando planes alternativos para dar solución a cada una de las posibles contingencias a emplear. Este enfoque de la dirección desbrozo el camino para el surgimiento del pensamiento estratégico, ya que a diferencias de las teorías precedentes el Enfoque por Contingencias, toma en cuenta la interacción de la organización con su entorno, y las

afectaciones que este pueda traer a la eficacia y eficiencia con que la empresa logra sus objetivos.

El Enfoque de Gestión Estratégica: Es la forma más efectiva de enfrentar el reto de hacer que las organizaciones sean a la par eficientes y eficaces, dada su actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio. Esta actitud ha sido atrapada en los conceptos de estrategia organizacional y planificación y dirección estratégicas, constituyendo su base fundamental. Este enfoque no desprecia toda la experiencia de la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. Algunos de sus elementos característicos son la planificación partiendo de las condiciones turbulentas, la construcción de escenarios alternativos, centrar la gestión en el mercado y sus demandas y desear del cambio, entre otros.

La Dirección por Valores: Es una herramienta de liderazgo estratégico basada en valores. Este enfoque, más que una nueva moda de dirigir empresas es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta desde mediados del siglo XX y que muchos directivos de todo el mundo están ya empezando a practicar de una forma u otra, aunque en muchos casos de forma intuitiva y todavía defectuosa, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro. Se sustenta en la autodirección de cada uno de los miembros de la organización, para lo cual se necesitas un contexto de valores, ética, e integridad que sea explícito, compartido y encarnados en comportamientos reales que reverberan a través de la organización.

La Gestión por Procesos: Se sustenta en el concepto de proceso, entiéndase como tal cualquier secuencia repetitiva de acciones u operaciones que tienen lugar en una organización para hacer llegar a un destinatario un producto o servicio. En él la organización se visualiza como un conjunto de flujos de producto y/o de servicio que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final que los clientes están dispuestos a adquirir. Estos flujos están constituidos por la secuencia de todas las actividades que se producen en la organización con independencia de la conformación estructural interna de la organización.

La Gestión por Competencias: Es una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal forma que posibilita la formación del capital intelectual de una empresa o institución. Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas. Por ello podemos definir que las competencias no son estáticas, sino que se completan en la dinámica cotidiana, mediante un proceso de reformulación de las exigencias del entorno para cada cargo.

II. Fases y Subsistemas de la Administración.

En los sistemas artificiales es posible describir, maximizando la simplificación de su composición, dos subsistemas estrechamente relacionados entre sí, a saber: el subsistema rector y subsistema dirigido (Ver anexo 4).

El subsistema rector ejerce la influencia de dirección sobre el subsistema dirigido para que la organización alcance los objetivos propuestos, mediante una relación de información directa de órdenes, orientaciones, regulaciones, decisiones, etc.

En tanto, el subsistema dirigido asimila esta información para cambiar, mantener o perfeccionar su comportamiento, emitiendo finalmente una información que fluye en sentido inverso: la retroalimentación.

La influencia del subsistema rector respecto al dirigido es ejercida mediante las funciones de dirección, las cuales constituyen las facultades, atribuciones u obligaciones que incumben al sujeto de dirección para que mediante su ejercicio puedan ser alcanzados los objetivos del sistema organizativo.

En consecuencia, la posibilidad de que una entidad económica cumpla con su objeto social y alcance sus metas, tanto inmediatas como a mediano y largo plazos, depende en gran medida de la eficacia con que se ejerza la actividad de dirección o administración, ya que mediante esta se pueden combinar todos los recursos disponibles en aras de los objetivos de la entidad, estableciendo las relaciones necesarias, tanto en el marco del sistema organizativo como en su intercambio con el entorno.

Dirigir o administrar, como actividad humana, se define como la acción consciente del sujeto de dirección (directivo) en el objeto de administración (organización). La influencia de dirección se ejerce a través de las funciones de dirección.

Las funciones directivas pueden separarse en dos grandes grupos: generales y específicas. Las primeras, como su nombre lo indica, tienen un carácter general dado porque se ejercen por igual en todos los sistemas, con independencia de las especificidades del mismo. Las funciones específicas por el contrario se refieren a las atribuciones y facultades de cada puesto ejecutivo en particular.

Las funciones generales de la administración forman un sistema que recibe el nombre de ciclo administrativo y que está constituido por cuatro fases: planificación, organización, regulación o mando y control, siendo la planificación el elemento rector del ciclo (Ver anexo 5). Los textos más actualizados sustituyen la función de regulación o mando por un término más contemporáneo, más acorde con la finalidad que persigue su ejercicio actualmente: liderazgo.

El ciclo administrativo tiene como objetivo conjugar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos. Este ciclo constituye un proceso, ya que los directivos, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades interrelacionadas para lograr los objetivos deseados.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico el ciclo administrativo tiene carácter interactivo, ya que todas las funciones se relacionan entre sí e interactúan en un proceso de perfeccionamiento y ajuste continuo llamado proceso administrativo.

2.1 La Planeación.

La fase de planificación o planeación es la que ejerce carácter rector en cada nuevo ciclo y en función de ella se llevan a cabo las demás pues en ella se establecen los objetivos que determinan la dirección de las acciones de la organización para alcanzarlos. El ejercicio de la planificación se lleva a cabo en varias etapas: (Ver anexo 6).

La acción de planear implica necesariamente una anticipación a lo que ocurrirá en el organización en un futuro, más o menos inmediato, según el tipo de plan de que se trate, y de su eficacia dependerá el éxito de la gestión empresarial en su conjunto, dado su esencia desencadenadora del proceso de dirección.

Para garantizar la eficacia de la planeación es preciso:

- Reunir toda la información de referencia necesaria.
- Identificar sus factores limitantes.
- Involucrar en el proceso de fijación de las metas u objetivos a todos sus empleados.
- Determinar las acciones necesarias para lograr sus metas.

- Determinar los plazos en que deben llevarse a cabo las acciones previstas.
- Establecer las personas que deben materializar dichas acciones.
- Seleccionar un responsable para cada tarea, que debe dirigir las acciones.
- Establecer el sistema de retroalimentación que se empleará para seguir el curso de las acciones.

Los resultados del proceso de planeación se expresan en los planes, los cuales tienen diferentes estructuras, periodicidad y contenido de acuerdo al objetivo de los mismos. Los planes más utilizados son: Plan estratégico, Plan de Negocios, Presupuestos, Planes de acción, Planes Operativos, Planes Individuales.

Tipos de planes.

Los planes estratégicos, son planes a mediano plazo (no más de tres años), los cuales contienen los siguientes elementos: misión, visión, valores compartidos, factores claves, escenarios, estrategia, objetivos estratégicos y criterios de medida.

Los planes de negocios tienen una frecuencia anual, y combina aspectos estratégicos con acciones, objetivos y cifras concretas del año en cuestión. Este plan abarca las áreas de resultados estratégicos de la empresa y las tareas que se han de llevar a cabo en cada período para lograr la consecución de los objetivos estratégicos. Incluye además el presupuesto para el año y las cifras que se proponen para los indicadores de eficacia y eficiencia para el período.

El Presupuesto es un tipo particular de plan, donde se reflejan las cifras previstas para el financiamiento de las actividades fijadas en el plan de negocios. Existe así mismo el llamado Presupuesto Maestro donde se prevé el flujo de efectivo que tendrá la organización en un período no inferior a ocho semanas, el cual se va retroalimentando y elaborando de acuerdo a la ejecución que se haga del presupuesto elaborado. Puede tener un desglose posterior en períodos que se correspondan con los planes operativos de la entidad (mensuales, trimestrales, etc.).

Los Planes de acción son planes para la ejecución de una tarea específica, que involucra a varias personas o departamentos que deberán llevarla a vías de hechos de forma mancomunada. En estos planes se consignan todas las acciones que deben realizarse para cumplir con la tarea específica de que se trate, y generalmente, no se corresponden con una estructura departamental única, sino que involucra a más de una unidad organizativa que se conforman como fuerza de tarea para el logro de un propósito dado.

Los planes operativos, como su nombre lo indica tienen un carácter más inmediato, y en consecuencia, abarcan períodos inferiores a un año, pudiendo ser semestrales, trimestrales, bimestrales o mensuales. A diferencia de los planes de acción, estos se corresponden con una sola unidad organizativa (empresa, unidad, departamento o área específica) y contiene todas las tareas a desarrollar por la misma en el período de que se trate.

Los planes individuales, presentan las tareas desglosadas hasta el nivel de puesto de trabajo, y en consecuencia, son más o menos complejos en dependencia de la complejidad de los mismos. Generalmente, estos planes se elaboran por aquellos directivos o técnicos que ocupan puestos de trabajo con un amplio espectro de tareas diferentes, que no siempre se ejecutan en el mismo orden, ni con la misma periodicidad. El formato de estos planes es muy diverso, pues se aviene a los criterios personales de cada quien.

2.2 La Organización.

Organizar es identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa, a cada grupo de actividades se le asigna un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones, es coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.

"La organización nació de la necesidad humana de cooperar". Además resulta indispensable establecer las relaciones de coordinación y subordinación, pues no hay organización óptima para todas las entidades, la mejor es una cuestión individual que variará según la entidad de que se trate y dentro de la misma, con el tiempo.

La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones: complejidad, formalización y centralización.

La complejidad considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la organización, más difícil es coordinar al personal y sus actividades.

La formalización es el grado en que una organización basándose en reglas y procedimientos dirige la conducta de los empleados. Mientras más normas y reglamentos existan en una organización, será más formal su estructura.

La centralización tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como descentralización.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Para crear una organización es necesario tener en cuenta las siguientes actividades:

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director y establecer una jerarquía.
- Definir las necesidades de información y su flujo.
- Dotar al personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Las organizaciones poseen modalidades que se adecuan a los cambios que del entorno y que constituyen una forma de manifestación dentro del ciclo administrativo:

División del Trabajo.

La división del trabajo significa que, en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, ésta se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo determinará un individuo diferente. En esencia, los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de que ellos la hagan toda. Un ejemplo de la división de trabajo es la producción por medio de la línea de ensamble, en la que cada obrero realiza la misma actividad estandarizada una y otra vez.

Unidad de mando.

Los escritores clásicos que pugnaban por el principio de unidad de mando

argumentaban que un subordinado sólo debería tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable. Ninguna persona debería reportar a dos jefes o más. De otra manera, un subordinado tendría que enfrentarse a demandas o prioridades de varios superiores que entrarían en conflicto. El concepto de unidad de mando era lógico cuando

las organizaciones eran, en comparación, sencillas. En las circunstancias actuales todavía es un consejo sano, y la mayor parte de las organizaciones hoy en día se adhieren en grado considerable a este principio.

Autoridad y responsabilidad.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan. El principio de autoridad era un dogma básico de los escritores clásicos. Se le veía como adhesivo que unía a la organización. Debía delegarse hacia abajo, a los gerentes subordinados, dándoles ciertos derechos mientras se les fijaban ciertos límites dentro de los que deberían operar.

Cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos de quienes los ocupan, adquieren por la jerarquía o título del puesto. Por tanto, la autoridad se relaciona con la posición dentro de la organización, y pasa por alto las características personales del administrador individual. De hecho, nada tiene que ver con el individuo en forma directa.

Cuando queda vacante un puesto de autoridad, la persona que dejó el puesto ya no tiene ninguna autoridad. La autoridad permanece con el puesto y su nuevo ocupante. Cuando delegamos autoridad, delegamos una responsabilidad paralela. Esto es, cuando a uno se le dan "derechos", también se adquiere la "obligación" correspondiente para desempeñarlos. La asignación de autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso, y a nadie debería tenérsele por responsable de algo de lo que no tiene ninguna autoridad.

Departamentarización.

La división de trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. La creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en el producto o servicio.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por las funciones que se desarrollan, o departamentarización funcional. Un administrador responsable de una planta de fabricación podría organizar su planta al separar a los especialistas de ingeniería, contabilidad, fabricación personal, y compras, en departamentos comunes. Se puede utilizar la departamentarización funcional en todo tipo de organizaciones. Un hospital podría tener departamentos dedicados a la investigación, cuidado de pacientes, contabilidad y demás.

Organizaciones mecánicas y orgánicas.

La organización mecánica fue el resultado de combinar los principios clásicos. La adhesión al principio de unidad de mando aseguró la existencia de una jerarquía formal de autoridad por un superior, donde a cada persona se le supervisa. El mantener corto el tramo de control a niveles cada vez más altos dentro de la organización, creó estructuras cada vez más altas e impersonales. A medida que aumentaba la distancia entre la cima y el fondo de la organización, la administración superior imponía cada vez más, reglas y reglamentos.

Por el hecho que los administradores superiores no podían controlar las actividades a nivel inferior por medio de la observación directa y asegurar el uso de prácticas estándar, dicho control y supervisión se ejercieron mediante reglas y reglamentos. La creencia de los escritores clásicos en un alto grado de división de labores, creó puestos que eran sencillos, rutinarios, y estandarizados. Una especialización adicional por medio del uso de la

departamentarización acrecentó la impersonalidad y la necesidad de múltiples niveles de administradores para coordinar los departamentos especializados.

En términos de nuestra definición de estructura organizacional, encontramos que los clasistas propugnaban porque todas las organizaciones fueran muy complejas, formalizadas y centralizadas. Las estructuras serán máquinas eficientes, bien aceitadas por reglas, reglamentos, y la rutina. El impacto de las personalidades y juicios humanos, que imponen ineficiencias así como inconsistencias, se les reduciría al mínimo. La estandarización llevaría a la estabilidad y previsibilidad. Se eliminarían la confusión y ambigüedad.

Analizada desde el punto de vista utilitario la organización empresarial es una herramienta del subsistema rector para ejercer sus funciones, tanto generales como específicas, y por consiguiente responde a los objetivos específicos del sistema y a las condiciones concretas de su desarrollo, por lo que deben observar los siguientes principios:

- **Adaptabilidad:** Según el cual el órgano de dirección debe responder de forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en la organización y/o en el entorno, por lo que se hace necesario que su diseño garantice de forma ágil y dinámica el ejercicio de la función de regulación en el sistema, en correspondencia con el ritmo e intensidad de las actividades fundamentales.
- **Flexibilidad:** Atiende a garantizar que puedan efectuarse reorganizaciones necesarias de acuerdo con los cambios que ocurran en la actividad fundamental.
- **Economía:** Se refiere a minimizar los gastos por concepto de dirección, tanto en los recursos humanos, como en los equipos técnicos, el volumen de información y la calificación de los trabajadores, entre otros.
- **Carácter precedente de la función respecto al órgano:** atiende a la observación de la relación de precedencia y determinación entre los siguientes elementos: objetivos – funciones – tareas – posiciones individuales y unidades organizativas.
- **Determinación exacta de la responsabilidad:** De acuerdo al cual cada división estructural debe tener definida su área de responsabilidad, para lo cual es preciso una clara delimitación de la autoridad formal.
- **Separación necesaria:** Plantea la necesidad de que las actividades cuya función es la supervisión o control de otra, no deben estar ubicadas en la misma unidad organizativa.
- **Mínimo de Niveles:** Se refiere a minimizar los niveles directivos existentes entre la máxima dirección y los trabajadores en la base, a fin de garantizar que el flujo de información sea el adecuado y se eviten la pérdida o distorsión de la misma.
- **Máximo Control:** Apunta a la necesidad de que el diseño estructural garantice de forma plena el ejercicio de la función general de control en todos los niveles de dirección.

Las organizaciones se rigen por objetivos, los cuales deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona y se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para

alcanzar las metas, saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. En consecuencia, la función de organización involucra un conjunto amplio de elementos que se relacionan entre si (Ver anexo 7).

2.3 El Liderazgo o Regulación.

La Regulación como su nombre lo indica en su acepción primaria se refiere a las acciones directivas que se encaminan a mantener la estabilidad dinámica del sistema, o sea, es la función a través de la cual se manifiesta el carácter cibernético de la misma.

Esta función abarca aspectos medulares de la actividad ejecutiva como son el estilo, la disciplina, la autoridad, la motivación y la forma en que adoptan las decisiones en el sistema por lo que en los textos contemporáneos se ha dado en llamar a esta función liderazgo, ya que en las condiciones específicas de contexto empresarial, ninguna regulación puede ser efectiva sino se ejerce a través de un auténtico liderazgo legitimador del cambio, siendo éste último condición de existencia del sistema en el turbulento entorno actual.

En los últimos años, se viene hablando mucho del liderazgo y de la formación del líder. En realidad, la palabra líder es una castellanización de leader, conductor. Así, el líder es un conductor de un grupo humano, y grupos humanos siempre han existido. Por ello, el hecho de que se hable de liderazgo hoy más que antes no significa que los líderes se hayan inventado hace poco, sino que su importancia en una sociedad tan globalizada, y más aún, en las empresas como organizaciones básicamente humanas ha vuelto la atención sobre el este tipo de persona.

El liderazgo es la función de dirección mediante la cual se asegura el funcionamiento y desarrollo adecuado del ciclo administrativo, mediante la implicación, motivación y la adopción de decisiones.

Por otra parte, la regulación garantiza acciones concretas dirigidas a lograr relaciones armónicas y exitosas entre el sistema y su entorno, a la vez que propicia una visión integral y crítica del sistema. De esta forma, el liderazgo es imprescindible para lograr un clima de trabajo donde los colaboradores se sientan realizados y felices y perciban los objetivos de la organización como propios coadyuvando conscientemente a su consecución.

Como puede apreciarse en el siguiente gráfico, la manera en que se ejerza el liderazgo determinará el comportamiento de la organización como sistema

(Ver anexo 8).

En todos los escalones de una jerarquía, siempre habrá un campo sujeto a responsabilidad, donde deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, ejercer las funciones principales del líder:

Prever: Significa ver antes, calcular y preparar el futuro objetivo. Para ello es necesario primero fijar claramente los objetivos a conseguir teniendo en cuenta las necesidades que ello va a suponer de acuerdo al método a seguir.

Planear: Es fijar el plan elaborado mediante la función de prever; el cual debe hacerse por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos. Para ello es necesario utilizar datos reales y objetivos para lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión.

Organizar: Es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, definiendo claramente las obligaciones y responsabilidades, delegando autoridad y preparando a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad.

Mandar: Es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas y formar voluntades para conducirlas y orientar su esfuerzo a la acción común.

Coordinar: Es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas cuyo objetivo es que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás, con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados.

Controlar: Es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado, es verificar en todo momento y a todo nivel. Planear y controlar, son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad.

Evaluar: Es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización, es volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes.

Los gerentes tradicionales que son líderes pueden hacer uso de a lo sumo dos tipos de poderes, el poder formal (dimana del propio cargo) y el poder real (aquel que se ganan por sí mismos en el desempeño de sus funciones). Los poderes de los líderes son:

El **poder político** consiste en la habilidad para trabajar con la gente, y tiene lugar en todas las organizaciones.

El **poder de expertos** deviene del aprendizaje especializado y de un sistemático afán de autosuperación.

El **poder legítimo** viene de una autoridad elevada y representa el poder de controlar los recursos (poder formal).

El **poder personal** surge de la gran fuerza que tiene la personalidad de los líderes (poder real, llevado a su más alta expresión).

Ahora bien, en el ejercicio de estos poderes no todos los líderes se conducen de la misma manera, por lo que es posible hablar de diferentes estilos de dirección y formas de manifestación de los líderes. Así pueden diferenciarse:

- **Estilo Autocrático:**

Centralizan el poder y la toma de decisiones.

Ofrece seguridad a los empleados.

Permite las decisiones rápidas.

Les desagrada a los empleados especialmente si llega al extremo de crear temor y frustración.

- **Estilo Democrático:**

Descentralizan la autoridad.

Las decisiones son participativas.

El líder y el grupo actúan como una unidad social.

Ofrecen sugerencias.

Los empleados están informados sobre las situaciones que afectan a sus empleos.

- **Estilo Anárquico o de Política Laxa:**

Evaden el poder y la responsabilidad.

El líder tiene un papel menor.

Depende del grupo para establecer las metas y solucionar los problemas.

No es un estilo normalmente predominante, es útil en situaciones que dependen del grupo.

Estos estilos se reflejan a partir de la proyección de cada líder puesto que existen diversas formas de expresión del mismo:

Líder Creativo: Se basa en el ordeno y mando, sin escuchar muchos criterios sobre lo que se va a acometer. Alta centralización de autoridad y utiliza la coacción como modo de influencia fundamental. Controla en detalle, el avance y los resultados.

Líder Orientador: En lugar de órdenes emplea sugerencias, ideas orientadoras de como mejor desarrollar la actividad. Controla fundamentalmente los resultados.

Líder Autoritario racional: El jefe determina la actividad con un mínimo de consulta. Da instrucciones de como realizar el trabajo; asigna tareas y colaboradores a cada miembro. Establece los procedimientos de trabajo, con limitada colaboración de los subordinados. Controla en detalles.

Líder Paternalista: Descansa la dirección en una relación estilo "padre-hijo". El jefe es "protector" del grupo, "comprende" sus deficiencias y tolera ciertas libertades, con el fin ultimo de ganarse su cariño y encontrar vías de influir positivamente en ellos.

Líder Democrático: Se hace una planificación global del trabajo con la participación de todos. El grupo toma decisiones sobre la actividad a realizar. Los miembros adoptan decisiones individuales en cuanto a la distribución de las tareas y los colaboradores. El líder sugiere procesos alternativos para que el grupo escoja; distribuye en forma objetiva sus elogios y criticas y participa en la vida del grupo, aunque no realiza trabajo directo

Líder Educador: El jefe conoce y emplea principios y métodos pedagógicos. Trata de enseñar en la interacción con el subordinado y en la definición de como acometer las tareas. Tiene habilidad para conjugar los métodos de influencia ejecutiva con la persuasión, combina los métodos de estimulación positiva y las sanciones. Se preocupa por el desarrollo y superación de sus subordinados.

En fin, los mejores resultados los obtendrán los líderes que en todos los niveles de la empresa, presten la mayor atención a la gente que les rodea, transmitan valores firmes y desarrollen pacientemente las aptitudes que le permitirán aportar una contribución duradera a la organización. En otras palabras: **el líder que sea un entrenador fiel y entusiasta.**

2.4 El Control.

El ciclo administrativo se cierra con la función de control, la cual se refiere al seguimiento de una operación o grupo de operaciones con el propósito de mantenerlas dentro de ciertos límites de comportamiento prefijados. El objetivo fundamental de la función de control consiste en asegurar el carácter autorregulado del sistema organizativo y brindar al mando todos los elementos necesarios para que ordene la ejecución de las acciones rectificadoras sobre el objeto de dirección.

Por otra parte, el control aporta información relevante para evaluar la cantidad, racionalidad y posibilidades reales de cumplimiento de todos los indicadores y objetivos fijado en el proceso de planificación; aportando elementos para mensurar en que magnitud la actuación de subsistema rector en su conjunto y de cada directivo en particular responde a los requerimientos actuales y perspectivos del sistema (Ver anexo 9).

El control es necesario ya que a través de esta función se vigila el avance y se corrigen los errores; coadyuva al seguimiento de los cambios del entorno y las repercusiones que estos pueden producir en el avance de la organización, produce ciclos más rápidos, agrega valor a los productos y servicios de la organización, une a los trabajadores que tienen distintos antecedentes y culturas y facilita la delegación y el trabajo en equipo.

Ahora bien, lo anterior no supone que el control no tenga posibles inconvenientes, cuyo conocimiento previo facilita que se adopten las medidas necesarias para que no se produzcan, entre ellos:

- El control cuesta, pues incluye no solo el importe dedicado a la existencia de unidades organizativas que realicen esta actividad, sino también el valor del tiempo de las numerosas horas que los ejecutivos le dedican.
- El control puede resultar represivo, frustrante y generar ansiedad y tensión, si se ejerce una excesiva presión a los empleados.
- La posibilidad de que se confunda el objetivo, si las políticas, los procedimientos y las reglas llegan a parecer más importantes que éste.
- Puede llegarse a falsear la información para obtener resultados más favorables mediante la manipulación de la información.

El control es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con respecto a los objetivos de la planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con los niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia, y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Existen diversos tipos de control:

Control de Costes: Es uno de los más empleados en la práctica empresarial. En las entidades se prevén los costes del siguiente período y cuando éste ha transcurrido se comparan los costes reales con los previstos, para analizar desviaciones y determinar sus causas. La forma más importante y difundida se denomina Costes estándares.

Control de la Eficacia de la Publicidad: Este tipo de control exige una medida de los resultados de cada campaña, los cuales deberán considerarse con relación a una variable objetiva o congruente con los objetivos, como la variable ventas.

Control a las Fuerzas de Ventas: Este tipo de control se puede establecer tanto sobre la base de indicadores cuantitativos como cualitativos, dirigidos a determinar la medida en que su actuación colabora al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Control de los Costos de Mano de Obra: Los costos de mano de obra comprenden todos los desembolsos relativos a los empleados, desde los ejecutivos de más alto nivel hasta los no calificados (generalmente se vincula con el salario).

Control de la Posición del Efectivo: Este tipo de control se dirige a chequear la correspondencia entre las entradas y salidas de efectivo con lo planificado. Entre las principales actividades de este tipo de control se encuentran: la planificación sistemática de los Flujos de Efectivo a largo y corto plazos, la reproyección mensual de la posición de la caja y la evaluación diaria de la posición de la caja.

Control de la Producción: Atiende a que la organización, el planeamiento, comprobación de los materiales, los métodos, el herramental, los tiempos de las operaciones, la manipulación de las rutas de fabricación, la formulación de programas y su despacho o distribución y la coordinación con la inspección del trabajo, de modo que el

suministro y el movimiento de los materiales, las operaciones de la mano de obra, la utilización de las máquinas y las actividades afines a los departamentos de la fábrica, como quiera que se hayan subdividido; produzcan los resultados de fabricación apetecidos desde el cuádruple punto de vista de la cantidad, la calidad, el tiempo y el lugar.

El Sistema de Control de Gestión.

El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un Sistema de Información y Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión, que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

Así definido, el Control de Gestión se convierte e un ente activo que influencia sobre al dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

Las características que debe tener un Sistema de Control de Gestión son:

Integral: Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.

Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminada.

Selectivo: Debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.

Total: No se miran aspectos parciales sino e conjunto.

Equilibrado: Cada aspecto tiene su peso justo si dejar que la formación técnica, comercial, del directivo, deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.

Oportuno: Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo.

Claro: Constituidos por indicadores concretos, perfecta y fácilmente comprensibles por el personal involucrado. No estará constituido sólo por indicadores sino por reglas para usarlos, especialmente de prioridad para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.

Determinado por la estrategia: Los indicadores deben traducir la estrategia al nivel de los de la actividad, o sea, al nivel de control de decisión que tiene la actividad a su cargo.

Efectivo y Eficiente: Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados. Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.

Creativo: Continúa la búsqueda de ratios significativos y estándares para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.

Impulsar la acción: Debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

Adecuado: El control debe atemperarse a la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos en cada caso.

Adaptable: Debe adaptarse a la cultura de la empresa así como a las personas que forman parte de ella; debe de tener adaptabilidad a los cambios de las circunstancias y de las estrategias.

Motivador: Debe contribuir a motivar la acción hacia el comportamiento deseado eliminado las tendencias coercitivas.

Flexible: Debe tener capacidad de cambio en sí mismo, en tanto perfectible.

El Sistema de Control de Gestión debe ser diseñado de acuerdo con las estrategias y los planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y las características de la forma y estilo del dirección que se aplican, pues de lo contrario resultará ineficaz.

Para proceder a la implantación de un Sistema de Control de Gestión con las características descritas se precisa transitar por los siguientes pasos:

1. Identificar los factores claves en el éxito de la empresa:

- Balance de puntos fuertes y débiles.
- Diagnóstico del sistema de gestión y sus resultados.

1. Examen de la estructura de la Organización:

- Análisis estático (principios generales de la organización, articulación de las funciones, organigramas, etc.).
- Análisis dinámico (definición de centros de responsabilidad en el marco de la estructura flexible, límites de autoridad, etc.).

3. Determinación de las necesidades de información:

- Interna, externa.
- Financiera, no financiera.
- Periódica.

4. Integrar las necesidades de información con la organización

- Fijación de políticas de explotación e inversiones.
- Sistema de planificación integrado.
- Dispositivos presupuestarios.

5. Preparar los diseños básicos del sistema:

- Diseño del sistema general de control integrado.
- La pirámide de cuadros de mando.

6. Diseño de las herramientas de control:

- Información para el individuo.
- Énfasis en lo significativo.
- Señalar las tendencias
- Decidir la frecuencia y plazos correctos.

7. Definir los procedimientos y medios del sistema

- Seleccionar la doctrina sobre costos
- Dimensionar el volumen de datos
- Estimar las necesidades de los equipos.

Finalmente es preciso señalar que el sistema de las funciones generales de dirección tiene un carácter complejo, ya que en cada una de ellas se pone de manifiesto el ciclo administrativo en sí mismo, es decir, es preciso planificar, organizar, liderar y controlar la

planificación, la organización, la regulación y el control, si se pretende el éxito en el ejercicio de la dirección del sistema.

III. La Administración Empresarial Moderna.

3.1 Administración por Valores.

La palabra valor se puede definir de múltiple formas. Según la dimensión económica, es el criterio utilizado para evaluar las cosas en cuanto a su relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Otro concepto económico es el de cadena de valor que se refiere al conjunto concatenado de actividades que desempeña la empresa y que añaden o restan valor hasta configurar el valor total del producto. Según la dimensión axiológica proviene del griego axios, que significa lo que es estimable o digno de ser honrado. También significa eje alrededor del cual giran elementos esenciales. Y finalmente la dimensión psicológica la califica como la cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros.

Otra definición de los valores plantea que son como *"una convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contrarias u opuestas"* que suelen estar siempre relacionados con actitudes y conductas, y además contienen un elemento de juicio, pues incluyen conceptos que para el individuo representan lo correcto, lo bueno o lo deseable.

¿Qué es la Administración por Valores?

La Administración por Valores es un enfoque en la administración moderna en la que los gerentes, establecen, mueven y practican los valores compartidos de una organización los cuales forman la cultura de la misma. Refleja cual es su posición, en que creen y la forma en que opera la empresa y en el comportamiento de sus empleados.Introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo y su práctica diaria y humaniza el propósito básico de la empresa ofreciendo un marco global que permite rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes.

La dirección por valores tiene la finalidad de:

Simplificar: Absorber la complejidad organizativa de las crecientes necesidades de adaptación al cambio.

Orientar: Encauzar la visión estratégica de hacia donde debe ir la empresa en el futuro.

Comprender: Integrar la Dirección Estratégica con la política de personas, desarrollo de compromisos y rendimiento profesional de calidad.

Los valores se pueden concensuar un sistema grupal de de la siguiente forma:

1.
2. **Valores Relacionales:** Lealtad, Compañerismo y Honestidad.
3. **Valores Formales:** Compromiso, Honradez, Ética e Integridad.
4. **Valores Organizacionales:** Transparencia, Confianza, Iniciativa, Apoyo.

A partir de estos y tomando en cuenta la directa relación entre valores, actitudes y conductas laborales, se pueden operacionalizar e incorporar a instrumentos formales de selección, inducción, capacitación y evaluación de procesos laborales, ya existentes en la organización.

¿Por qué la Dirección por Valores?

Este fenómeno surge por la necesidad de calidad y orientación al cliente, de equipos, redes y estructuras más aplanadas, necesidad de autonomía y responsabilidad profesional, por la evolución de jefes a facilitadotes que tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos tanto a nivel personal como de empresa.

Los valores son abstractos, adquieren un significado diferente para cada persona, lo que teoriza lo que se hace, y lo que se puede observar. La dirección por valores ayuda a lograr la consecuencia entre lo que se dice y lo que se hace. Su desarrollo evolutivo se deriva de varias etapas o fases que enunciaremos a continuación:

FASE 0: Existencia de liderazgo legitimador.

FASE 1: Destilado de valores esenciales compartidos.

FASE 2: Desarrollo de equipos de Proyecto.

FASE 3: Nuevas ppolíticas de personas en la selección, formación y reconocimiento del esfuerzo.

FASE 4: Auditoría de valores.

Identificación de los valores.

Siendo nuestra población resultado de una mezcla tan amplia de culturas y de influencias, no es tan fácil enumerar estos cambiantes valores y motivaciones en forma homogénea y valida. Pero el continuo contacto con las personas permite establecer una descripción, no tan precisa, pero intenta precisar las tendencias vigentes.

- Reconocimiento y prestigio
- Estabilidad de trabajo
- Compensación económica
- Lealtad
- Oportunidad de crecimiento
- Oportunidad de participación
- Retroalimentación
- Importancia intrínseca y desafió
- Vida privada.

3.2 Administración por Objetivos.

Los objetivos se pueden establecer como un proceso que se ocupa de identificar los sectores de responsabilidad o actividades que son considerados cruciales para el éxito a largo plazo de la organización. Determina las medidas de prestación en cada uno y fija los indicadores de medida para cada objetivo.

La dirección por objetivos es una forma de dirección, basada en un porciento de comportamiento y de motivación humano que se aplica a los directivos de cualquier nivel, en todas las áreas funcionales y a cualquier clase y tamaño de organización. Es un sistema por el cual los miembros de una organización establecen sus objetivos de manera conjunta, donde cada miembro, con la asistencia de su superior define su área de responsabilidad, fija objetivos que claramente formulan los resultados que se esperan de él y desarrollan medidas de actuación que se pueden utilizar como guías para dirigir su unidad y que servirán como norma para evaluar su contribución a la organización.

Al definir objetivos precisos para la organización y a su vez para cada unidad individual, se deben seguir varios principios como:

1. Los objetivos deben estar en relación con las necesidades de la Institución y deben apoyar los fines de la organización.

2. Los objetivos deben ser claros, concisos y realistas.

3. Los objetivos deben ser evaluables aunque no necesariamente cuantificables.

4. Los objetivos deben ser guías para la acción; deben formular lo que se debe lograr, no cómo se debe lograr.

5. Los objetivos deben ser lo suficientemente ambiciosos para ofrecer un desafío, de modo que el hombre se enorgullezca cuando los consiga.

6. Los objetivos deben tomar en consideración las restricciones internas y externas, es decir, los factores que no están sujetos al control del hombre responsable de sus resultados.

7. Definir objetivos es una tarea conjunta y en ellos deben estar de acuerdo mutuo el individuo responsable y su superior.

La Dirección por Objetivos propone de un modo u otro seguir los cuatro pasos siguientes:

1. **Definición de objetivos:** Identificando variables críticas de éxito, indicadores de medición y los niveles actual y deseado.
2. **Desarrollo de planes de acción:** Dividiendo las tareas en etapas marcando las relaciones entre cada una y determinando quienes son los responsables y cuales son los recursos necesarios.
3. **Realización de revisiones periódicas:** Estableciendo un sistema de control.
4. **Evaluación de resultados:** Estableciéndose de forma anual al finalizar el ejercicio económico.

3.3 Administración por Competencias.

¿Qué es competencia?

La competencia es un conjunto de comportamientos que denotan que un apersona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito un actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales en un contexto corporativo determinado. Se pueden distinguir también como comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Se expresan en dos niveles: básicas o primarias, asentadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes (razonamiento abstracto, ascendencia y

predisposición al riesgo); y secundarias o complejas, comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, organización, etc.)

La Gestión por Competencias es una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Probablemente la mayoría de las competencias se van incorporando tan paulatina y cotidianamente que apenas podemos percibirlas. En un tiempo relativamente breve cualquier profesional o ejecutivo maneja perfectamente su computadora, puede lidiar con Internet, aprende otro idioma, maneja mejor los conflictos de su equipo de trabajo, en fin, incorpora pequeños aprendizajes que se agregan cada día a su staff de competencias personales.

Los gerentes que tomen conciencia de este hecho, e internalicen la gestión por competencias, pasarán al frente, constituirán la vanguardia abriendo caminos antes que otros.

Premisas básicas del modelo de Gestión por Competencias.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.
- Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos. Por otra parte una mirada acuciosa a estas premisa permite concluir que las competencias no son estáticas, sino que se completan en la dinámica cotidiana mediante un proceso de reformulación de las exigencias para cada cargo se acuerdo a las exigencias del entorno.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un

nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes

objetivos:

➢ La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

➢ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.

➢ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.

➢ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

➢ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

➢ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

En la administración por competencias se distinguen dos clasificaciones:

Por dificultad de adquisición:

- Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
- Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- Capacidades: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Por similitudes temáticas entre competencias, las cuales se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- Comunicación: Capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- Gerencia/gestión: Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- Solución e innovación: Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- Logro y acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo.
- Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

3.4 Administración por Procesos.

Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Por lo tanto podemos deducir que la Administración por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Siendo una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Los procesos se distinguen en:

- **Proceso relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
-
- **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Se puede hablar realmente de proceso clave o relevante si cumple las siguientes condiciones:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.

- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Responde a la pregunta qué y no cómo.
- Tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

Requisitos básicos de un proceso.

- Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados, asegurar su cumplimiento y el de los objetivos establecidos por la organización.
- Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

Por todo esto es recomendable planificar y realizar periódicamente (aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión claves y relevantes para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Cada proceso debe ser reconocible en su individualidad, visible en sus conexiones e interacciones con otros procesos y separable para su perfeccionamiento. La precisión de su alcance y fronteras está en dependencia del plano de análisis que se adopte y ello podrá determinar si se enfocará como supraproceso o como un subproceso. La determinación y movimiento del plano de análisis es vital, igual que los criterios para clasificarlos como relativamente "claves", coyunturalmente, o con cierta estabilidad.

El Enfoque y Gestión de Procesos se encamina a solventar las deficiencias y

Debilidades del entorno empresarial y proporcionar una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa. En primer lugar se diafanizan los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, y también se evidencia, en la definición de los puestos de trabajo, el rol de cada quién respecto al objetivo común, que ahora queda más nítido para todos los implicados en cada proceso.

3.5 Administración por Conocimientos.

La Gerencia del Conocimiento consiste en el uso de la tecnología para que la información relevante se haga accesible, dondequiera que esa información se encuentre. El logro eficaz de este objetivo requiere la aplicación de la tecnología apropiada para la solución apropiada.
La gerencia del conocimiento incorpora procesos sistemáticos de encontrar, seleccionar, organizar y presentar información de manera que mejore la comprensión y el uso de los activos del negocio por parte de sus empleados." La meta principal de la gerencia del conocimiento consiste en promover la capacidad intelectual de la empresa entre los trabajadores individuales del conocimiento, quienes toman las decisiones cotidianas que, en forma agregada, determinan el éxito o fracaso de un negocio."

Hablar de gestión del conocimiento organizativo supone la creación de estructuras de soporte que facilitan los flujos de conocimiento y permiten al mismo tiempo ir dejando una huella o memoria como resultado de explicitar los conocimientos tácitos para convertirlos en códigos explícitos que conducen a la definición de rutinas de comportamiento organizativo y que van adquiriendo progresivamente identidad propia.

La gestión del conocimiento supone trasladarse a un plano de análisis en el que se identifican procesos de agregación de valor determinados por la incorporación de nuevo conocimiento a los procesos de negocio. Gestionar el conocimiento es dotar a los sistemas de gestión de inteligencia para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización. Es la reutilización del saber, hacer donde se produce el enriquecimiento y la aparición del nuevo conocimiento.

La gestión del conocimiento organizativo está enraizada en una dinámica de mejora continua basada en la gestión de capacidades y recursos intangibles que enriquecen de manera permanente los productos y servicios que ofrece la organización y mejora su posicionamiento competitivo. La mejora continua, supone la búsqueda de niveles óptimos de eficiencia y a la vez implica calidad creciente. Implica mejora y optimización en el sentido de reducción de ineficiencias e incorporación de experiencias anteriores y reutilización de prácticas que han sido exitosas en otros contextos.

Hoy en día, son las empresas nacientes, las que están adoptando estrategias de gestión de conocimiento desde sus primeras etapas de desarrollo como organizaciones.

Sus propulsores se dan cuenta de que la clave del éxito para empresas que buscan sobrevivir en la nueva economía está en el conocimiento, y en los trabajadores del conocimiento, como las únicas fuentes reales de ventajas competitivas perdurables, el conocimiento es el motor principal.

Conclusiones.

De esta investigación acerca de la Administración Empresarial se puede concluir que:

1. La Fundamentación teórica explica los aspectos principales que se abordaron en la investigación sobre la administración, su evolución, el ciclo administrativo y las manifestaciones de la administración moderna.
2. Según la metodología del ciclo administrativo se puede evaluar la planificación estratégica de una organización determinada.
3. No existe un conocimiento basto por parte de los trabajadores de las organizaciones en general acerca del funcionamiento administrativo de la misma por lo que se obstaculiza la productividad y el comprometimiento de los implicados con la labor que realizan.
4. Es necesario concientizar en los administrativos contemporáneos las nuevas tendencias de dirección, que tienen por objetivo generar un cambio en las organizaciones y ofrecerles protagonismo y realización personal a sus trabajadores.

Bibliografía:

- Fayol, Henri. *Industrial and General Administration*. Paris, 1916.
- Stoner, James F. *Administración*. Sexta edición.
- Steiner, George A. *Planeación Estratégica*. CECSA.1996.
- De Freitas, Christian Gerald. *Proceso histórico de la evolución de la administración*. cgdf[arroba]cantv.net.
- Microsoft Power Point. Guzmán, José. *Enlace de Liderazgo de Jóvenes Empresarios*. 2002.
- Microsoft Power Point. Castellanos, Julio. *Filosofía de la Dirección*.
- Microsoft Power Point. Pedreira, Isabel. *Gerencia del conocimiento*.
- PDF. *El liderazgo en organizaciones y empresas*.
- PDF. *Gestión por conocimientos*.
- PDF. *Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*.
- PDF. Fernández Arena, José Antonio. *Proceso Administrativo*. 1994.
- http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html

Anexos.

Anexo 1.

Los 14 Principios de la Administración. Henri Fayol:

1. ***División del trabajo***. Este principio es el mismo que la "división del trabajo" de Adam Smith. La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.

2. **Autoridad.** *Los administradores deben dar órdenes. Lo autoridad les da este derecho. Sin embargo, la autoridad va aparejada con la responsabilidad. Siempre que se ejerza autoridad, habrá responsabilidad.*

3. ***Disciplina.*** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo eficaz, una clara comprensión entre administración y trabajadores y el empleo juicioso de sanciones por infracciones a las reglas.

4. ***Unidad de mando.*** Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

5. ***Unidad de dirección.*** Cada grupa de actividades organizacionales que comparten el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador mediante la aplicación de un plan.

6. ***Subordinación de los intereses individuales a los generales.*** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán ser más importantes que los de la organización como un todo.

7. ***Remuneración.*** Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.

8. ***Centralización.*** Se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones. Que ésta sea centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) es asunto de una proporción correcta. El problema es encontrar el óptimo grado de centralización para cada situación.

9. ***Cadena de mando.*** La línea de autoridad que va desde la cúspide de la administración hasta los niveles más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si surgen retrasos por seguirla, se pueden permitir comunicaciones cruzadas si todas las partes involucradas están de acuerdo y se informa a los jefes.

10. ***Orden.*** La gente y los materiales deberán estar en el sitio correcto en el momento correcto.

11. ***Equidad.*** Los administradores deberán ser amables y justas con sus subordinados.

12. ***Estabilidad del puesto.*** Es ineficaz la alta rotación del personal. La administración debe hacer una planeación ordenada de su personal y verificar que los reemplazos estén disponibles para ocupar las vacantes.

13. ***Iniciativa.*** Los empleados a quienes se permite originar y realizar planes, realizarán altas niveles de esfuerzo.

14. ***Espíritu de equipo.*** Lo promoción del espíritu de equipo construirá la armonía y unidad dentro de la organización.

Anexo 2.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow.

Primer nivel: De tipo fisiológico:

En él se expresan las necesidades básicas, de subsistencia, de conservación de la vida, como la alimentación, la vivienda y las necesidades corporales.

En tanto el sujeto no tiene cubiertas las necesidades de tipo fisiológico no se plantea las del siguiente escalón, e igual para el resto.

Segundo nivel: De seguridad:

En él se abarca todo lo concerniente con el riesgo físico y con el temor a la pérdida del puesto de trabajo o a la pérdida de las propiedades. Puede ser de ámbito individual o familiar.

Tercer nivel: Aceptación:

Implica afiliación, amor, idea social, relación con los demás seres humanos y pertenencia a un determinado grupo de personas.

Cuarto nivel: Estima:

Abarca la autoestima, la satisfacción respecto a uno mismo, la capacidad del logro de los objetivos individuales propuestos e incluye aspectos externos a la persona como el reconocimiento y el estatus social.

Quinto nivel: Autorrealización:

Significa la necesidad de crecimiento personal, de que los valores potenciales de uno se puedan llevar a cabo realmente, de sentirse orgullosos de sus propios logros.

Anexo 3.

Teoría X y Y. Douglas Mc. Gregor.

Los directivos agrupan a las personas en dos categorías:

a) **Categoría X:** Supone que las personas creen que el trabajo es un mal

necesario, cómo es muy desagradable cuánto menos lo hagamos mejor por lo que sólo funcionan si se les presiona o se les amenaza.

La integran personas indolentes, poco ambiciosas

.b) **Categoría Y:** Supone que las personas son activas por naturaleza y no perezosas. Tienen creatividad, ingenio, imaginación lo cual pueden aplicar a los ejercicios de su tarea. Tienen sus propias motivaciones y realizan su actividad buscando determinados objetivos fijados con autoridad.

El directivo que piensa que su personal es tipo X, es un directivo que normalmente va a ejercer su trabajo desde el principio de autoridad, de poder, es un directivo autoritario.

Mientras que el directivo que piensa que su personal es tipo Y, los que hacer anima, motiva, les da capacidad de decisión, es un directivo participativo.

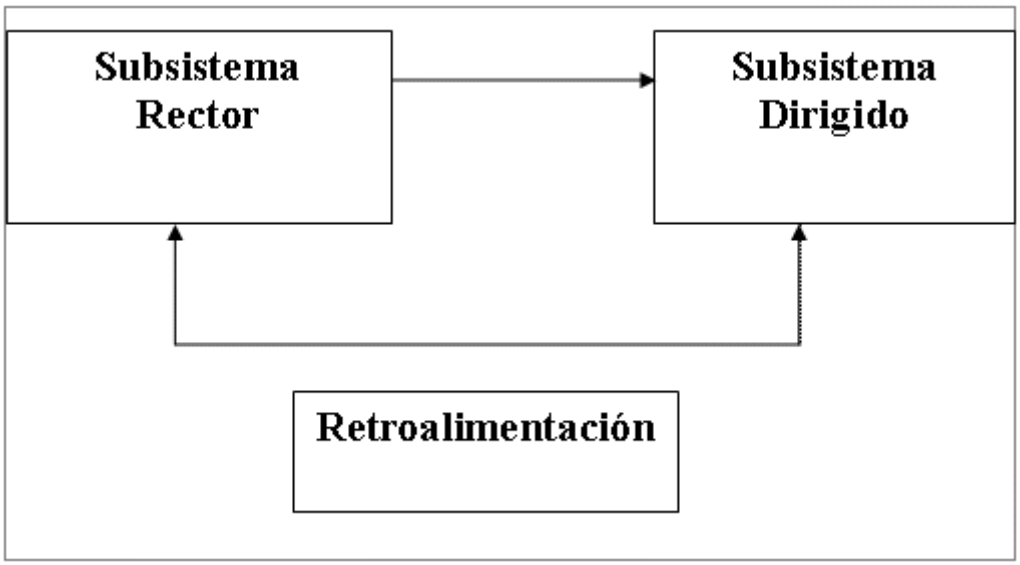
Entre los dos criterios cabe toda la variedad posible, y en cada situación habrá que saber elegir la mezcla que el directivo necesita.

Un caso particular de esta teoría es la **Teoría Z**: Parte de considerar que las personas tienen una gran identificación con la empresa. Además no buscan la seguridad en el empleo porque están en sistemas productivos que ofrecen esa seguridad. Aquí la confianza en las relaciones personales es muy importante.

También se conoce como teoría japonesa.

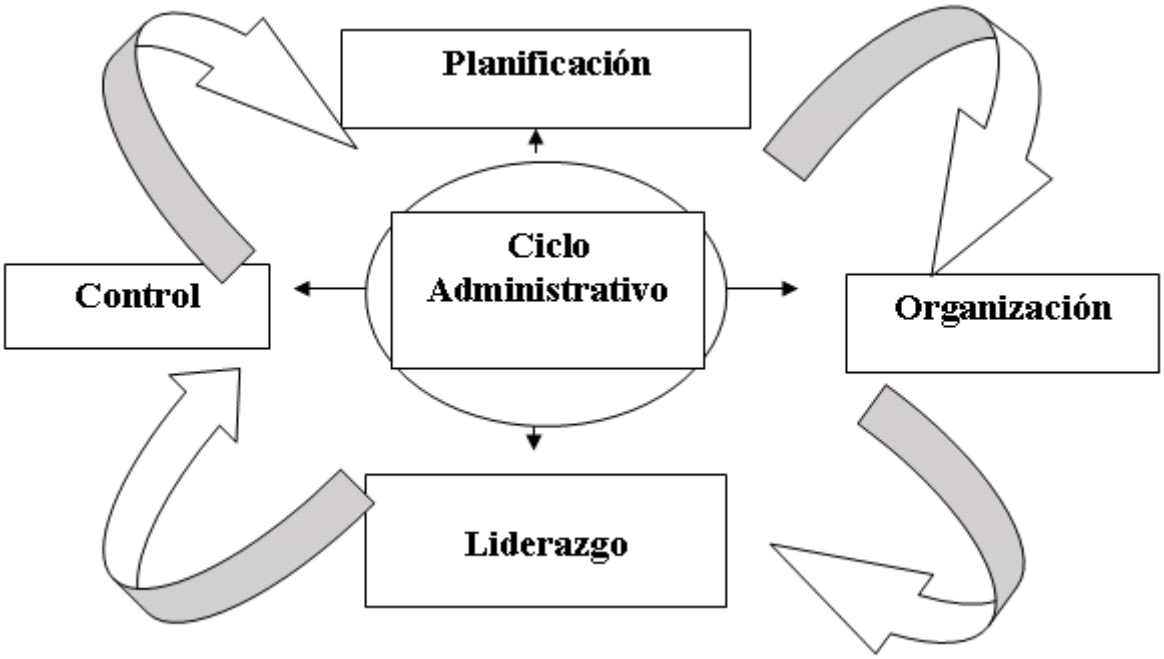
Anexo 4.

Simplificación de un sistema artificial.



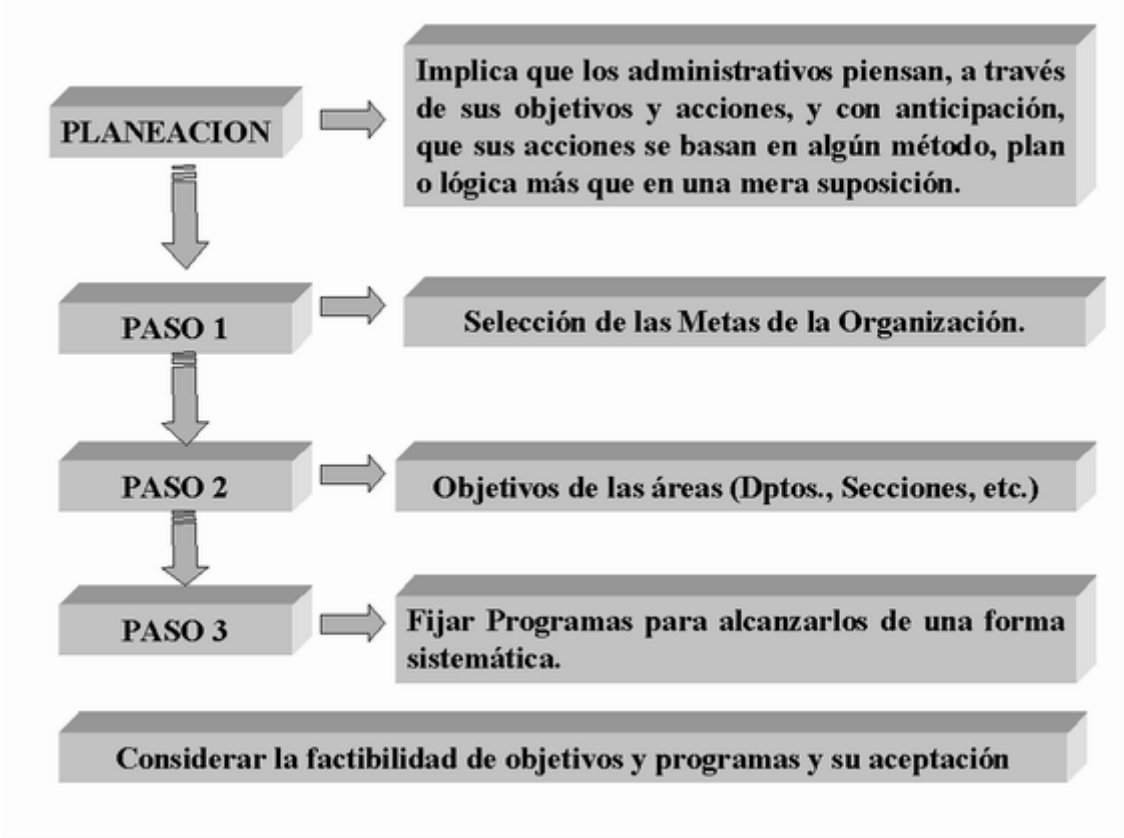
Anexo 5.

Fases de la Administración.



Anexo 6.

Etapas de la planeación.



Anexo 7.

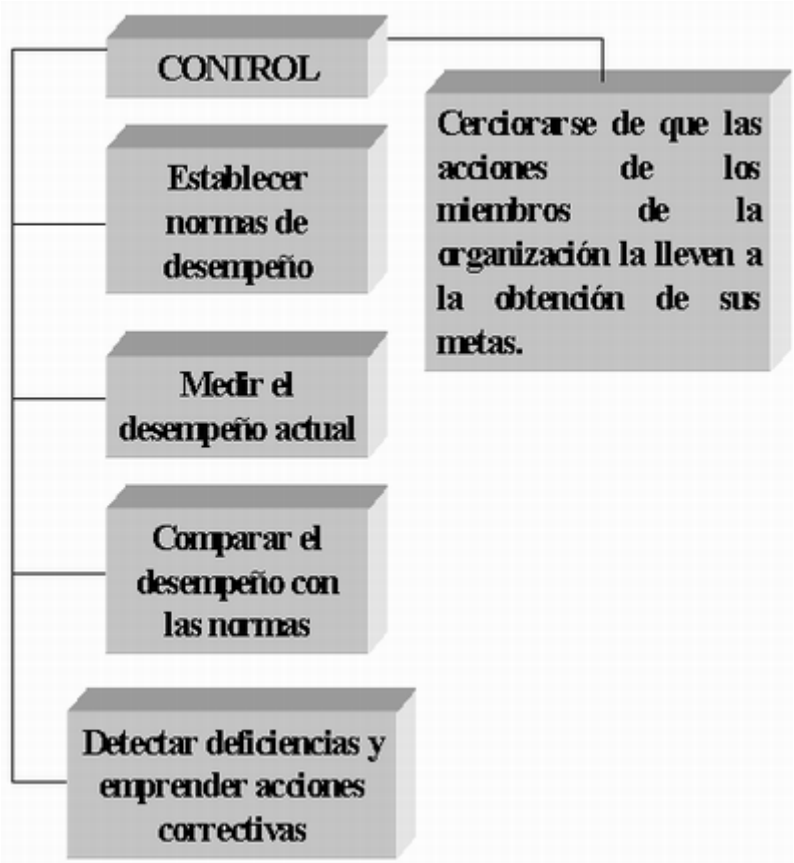
Elementos de la función organización.

Anexo 8.

Comportamiento de la organización en función del liderazgo.

Anexo 9.

Etapas del control.



Breve reseña del autor. La Lic. Aydil Orama Véliz, es graduada en el año 2006 de la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", de la provincia de Matanzas, Cuba. Se desempeña como profesora del Departamento de Contabilidad y Finanzas de dicha institución donde imparte la asignatura Administración Financiera Gubernamental I y II perteneciente a la disciplina de Finanzas. Culminó estudios de Inglés y Portugués en la Escuela de Idiomas "Federico Engels" de Matanzas. Ha cursado los postgrados de "Elementos de Contabilidad", "Gestión de la Calidad", "Sistema de Calidad", "Marketing Estratégico", "Contabilidad de Costos" y "Didáctica" y en estos momentos realiza una Maestría en Administración de Empresas. Participó en la III Convención Científica Internacional CIEMPRESTUR 07´ como ponente de la investigación titulada "El Sistema de Calidad, diagnóstico y planificación". Ocupa actualmente el cargo de presidenta de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba en la Facultad Industrial – Economía, de la universidad antes mencionada. Se puede localizar en el domicilio localizado en la calle 340-A # 10508 entre 105 y 107 Naranjal Norte, Ciudad Matanzas, Provincia Matanzas, Cuba. Su número telefónico particular es 292100

Matanzas, 2007.